

الرقم التسلسلي:
جامعة سعيدة – الدكتور مولاي الطاهر
كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

أطروحة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث
التخصص : الطرق الكمية وتسيير المشاريع
الفرع: علوم تجارية

من طرف الطالب :
علي أمين

عنوان الأطروحة:

تأثير تسيير الموارد البشرية على نجاح المشاريع
- دراسة تجريبية -



أطروحة مناقشة بتاريخ 2020/02/03 أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

الرقم	اللقب و الإسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	بلعربي عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة .	رئيسا
02	دياب زقاي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة .	مقررا
03	صوار يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة .	مقررا ثانيا
04	ثابتي الحبيب	أستاذ التعليم العالي	جامعة معسكر .	ممتحنا
05	سايح حمزة	أستاذ محاضر (أ)	المركز الجامعي البيض .	ممتحنا
06	ملال ربيعة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سعيدة .	ممتحنا

الموسم الجامعي : 2020/2019

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبِّ السَّمَاوَاتِ السَّبْعِ وَالْأَرْضِ وَالْعَرْشِ الْمَجِيدِ
مُرْسَلًا

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح والدي العزيز رحمة الله عليه وإلى والدتي

العزيزة حفظها الله وأحسن إليها،

إلى الذي كان لي سنداً في هذه الدنيا أخي "مسعودي أحمد" رحمة الله عليه

كما أهدي ثمرة جهدي إلى كل العائلة والأقارب والأحبة

عليلي أمين...

شكر و تقدير

"الحمد لله الذي لم يزل عليا، وفي علاه سنيا، قطرة من بحر جوده تجعل

الكون ريا ونظرة من عين عطفه تصير الكافر وليا"

لقد تم بعون الله وقدرته هذا العمل المتواضع، راجين المولى عز وجل أن يرزقنا الإخلاص فيه

في هذا المقام لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور

"دياب زقاي وكذا الأستاذ الدكتور "صوار يوسف" على ما قدماه لنا من نصائح وتوجيهات

أنارت لنا الطريق بإذن الله لإتمام هذا البحث فلکم مني تحية تقدير تليق بمقامكم الكريم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة و تقييم هذا البحث

والى جميع أساتذتي بولاية س. بلعباس ومعسكر، و اخص بالذكر الدكتور "بورقة سنوسي"

والى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد ، وبالأخص مدراء ومسيري المؤسسات التي

شملتها دراستنا.

عليلي أمين...

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و تقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
	قائمة الملاحق
أ- ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري	
01	تمهيد
02	1. الإطار النظري لإدارة المشاريع
02	1.I مفاهيم نظرية لماهية المشروع
02	1.1.I تعريف المشروع
03	2.1.I الفرق بين خصائص المشروع وخصائص العمل الوظيفي
04	3.1.I أنواع المشاريع Type of Projects
05	2.I ماهية إدارة المشروع
05	1.2.I تعريف إدارة المشروع
07	2.2.I أهمية إدارة المشروع
07	3.I مراحل دورة حياة المشروع: Project life cycle
11	4.I الهيكل التنظيمي للمشروع
15	5.I تنظيم فريق المشروع
15	1.5.I بناء فريق المشروع
17	2.5.I تطوير فريق المشروع و مراحلہ
18	6.I خصائص فريق المشروع الفعال وأسباب فشلها

19	II. الإطار المفاهيمي لنجاح المشروع
19	II.1. تطور مفهوم نجاح المشروع
22	II.2. الفرق بين معايير و عوامل نجاح المشروع
22	II.1.2. معايير نجاح المشروع: Project success criteria
26	II.2.2. عوامل النجاح الحرجة للمشروع
30	III. إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بنجاح المشروع
30	III.1. ماهية إدارة الموارد البشرية
30	1. تعريف إدارة الموارد البشرية: Human Resources Management
33	2. أهداف إدارة الموارد البشرية
34	3. أهمية إدارة الموارد البشرية
35	III.2. ممارسات إدارة الموارد البشرية
35	III.1.2. تخطيط الموارد البشرية: Human Resource Planning
35	1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية
36	2. أهمية تخطيط الموارد البشرية
36	3. مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية
39	III.2.2. توظيف الموارد البشرية
39	1. الإستقطاب
40	2. اختيار وتعيين الموارد البشرية
46	III.3.2. التدريب و التطوير: Training and Development
46	1. مفهوم التدريب و التطوير
46	2. أهمية التدريب والتطوير
48	3. مراحل عملية التدريب والتطوير
51	III.4.2. نظام تقييم الأداء: Performance Appraisal system
51	1. تعريف تقييم الأداء
52	2. أهمية تقييم أداء العاملين

53	3. آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي
54	4. معايير تقييم الأداء: Criteria of Performance Appraisal
55	5. أساليب وطرق تقييم أداء العاملين
59	III.5.2. نظام التعويضات: Compensation system
59	أولاً: الأجور والحوافز
62	ثانياً: التعويضات غير المباشرة
63	ثالثاً: خصائص نظام التعويضات الفعال
64	III.6.2. العمل الجماعي
64	1. تعريف فريق العمل
64	2. فوائد فرق العمل
65	3. أنواع فرق العمل
66	4. أداء فريق العمل
66	5. محددات نجاح فرق العمل
67	III.3. ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع
74	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
76	تمهيد
77	I. عرض الدراسات السابقة
103	II. مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
103	II.1. مناقشة الدراسات السابقة
104	II.2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
107	III. نموذج الدراسة الحالية
107	III.1. النموذج العام للبحث
108	III.2. متغيرات الدراسة

111	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	
113	تمهيد
114	I. منهجية البحث
114	II. الطريقة و الأدوات المستخدمة
114	1.II. الأساليب الإحصائية المستخدمة
114	2.II وصف طريقة الدراسة: النمذجة بالمعادلات الهيكلية: Squares Structural Equation Modeling (SEM)
122	3.II أداة الدراسة
123	4.II مجتمع وعينة الدراسة
124	5.II صدق وثبات أداة الدراسة
127	6.II التحليل الوصفي لعينة الدراسة
140	7.II تطبيق منهجية نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) على نموذج الدراسة
147	III. تحليل نتائج الدراسة
147	1.III إختبار نموذج الدراسة:
147	أولاً: تقييم نموذج القياس
159	ثانياً: تقييم النموذج الهيكلي
164	1.III إختبار الأثر المعدل (إختبار الفرضية الثانية و الثالثة)
173	IV. مناقشة النتائج
179	خلاصة الفصل الثالث
181	الخاتمة العامة
187	قائمة المراجع
204	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
الفصل الأول		
04	مقارنة بين عمل المشروع و العمل الوظيفي	1.1
15	تأثيرات الهياكل التنظيمية على المشاريع	2.1
23	معايير نجاح المشروع وفقا ل Shenhar & Dvir	3.1
25	معايير نجاح المشروع خلال مختلف الفترات الزمنية	4.1
27	عوامل النجاح المشروع	5.1
28	عوامل نجاح المشروع وفقا ل Belassi & Tukul	6.1
29	العوامل الرئيسية لنجاح المشروع	7.1
الفصل الثاني		
101	ملخص الدراسات المتعلقة بمكونات إدارة الموارد البشرية كعامل نجاح للمشروع.	1.2
الفصل الثالث		
117	الأشكال والرسومات المستخدمة في لغة النمذجة الهيكلية	1.3
122	مصادر عبارات الاستبيان	2.3
125	يوضح الصدق البنائي لمخاور الاستبيان	3.3
126	يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان	4.3
126	يبين قيمة معامل الارتباط المصحح لسبيرمان براون	5.3
127	يبين توزيع أفراد العينة وفقا للخصائص الشخصية	6.3
128	يبين توزيع عينة الدراسة وفقا لمراحل المشروع	7.3
129	يبين توزيع عينة الدراسة وفقا لمراحل المشروع	8.3
129	يبين توزيع عينة الدراسة وفقا لحجم المشروع	9.3
130	يبين توزيع عينة الدراسة حسب تكلفة المشروع	10.3

قائمة الجداول

130	يبين توزيع عينة الدراسة حسب مدة المشروع	11.3
131	فئات أداة القياس	12.3
131	اتجاه إجابات أفراد العينة لعبارات نجاح المشروع	13.3
133	اتجاه إجابات أفراد العينة لعبارات تخطيط الموارد البشرية	14.3
134	اتجاه إجابات أفراد العينة لعبارات اختيار و توظيف الموظفين	15.3
135	اتجاه إجابات أفراد العينة لعبارات تدريب و تطوير الموظفين	16.3
136	اتجاه إجابات أفراد العينة لعبارات تقييم أداء الموظفين	17.3
137	اتجاه إجابات أفراد العينة لعبارات نظام تعويض الموظفين	18.3
138	اتجاه إجابات أفراد العينة لعبارات العمل الجماعي	19.3
141	يبين شروط التحليل العاملي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية	20.3
142	جودة التمثيل بالنسبة للمتغيرات	21.3
143	شروط التحليل العاملي لمتغير نجاح المشروع	22.3
143	جودة التمثيل لمتغير نجاح المشروع	23.3
148	قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات الكامنة	24.3
149	قيم الموثوقية المركبة (CR)	25-3
151	معاملات التشيع	26-3
153	متوسط التباين المفسر AVE	27-3
155	يبين نتائج معيار Fornell-Larcker	28-3
156	نتائج معيار Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)	29.3
157	نتائج ثبات وصدق المتغيرات الكامنة من الدرجة الثانية	30.3
158	نتائج تقييم نموذج القياس للمتغيرات الكامنة التكوينية من الدرجة الثانية	31.3
160	تقديرات النموذج الهيكلي	32.3
162	قيم معامل التحديد (R^2)	33.3
163	قيم الملائمة التنبؤية (Q^2)	34.3

قائمة الجداول

165	نتائج Bootstrapping لكل مرحلة	35.3
166	نتائج (PLS-MGA) بين المراحل	36.3
167	نتائج Bootstrapping لكل قطاع	37.3
168	نتائج (PLS-MGA) للفروقات بين القطاعات	38.3
170	نتائج Bootstrapping لكل حجم مشروع	39.3
171	نتائج (PLS-MGA) بين فئات المشروع (حجم صغير، متوسط، كبير)	40.3
171	نتائج Bootstrapping لكل مجموعة	41.3
172	نتائج (PLS-MGA) بين فئات مدة المشروع	42.3

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الفصل الأول		
03	قيود المشروع	1.1
06	مكونات إدارة المشروع	2.1
08	مراحل دورة حياة المشروع	3.1
08	الأنشطة المتعلقة بمرحلة بدء المشروع	4.1
12	المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي	5.1
13	التنظيم القائم على المشروعات	6.1
24	معايير نجاح المشاريع	7.1
26	معايير نجاح المشروع خلال مختلف الفترات الزمنية	8.1
32	أبعاد إدارة الموارد البشرية	9.1
34	يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية	10.1
38	خطوات تخطيط الموارد البشرية	11.1
45	آلية مراحل منهجية عملية اختيار الموارد البشرية	12.1
61	العلاقة بين الحوافز والأداء	13.1
الفصل الثاني		
108	نموذج الدراسة	1.2
الفصل الثالث		
119	يوضح عناصر نموذج المسار	1.3
121	يوضح خطوات تطبيق منهجية PLS-SEM	2.3
123	حجم العينة المحسوب بواسطة برنامج G * Power 3.0	3.3
145	نموذج الدراسة الهيكلي	4.3
149	قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbach's α)	5.3

قائمة الأشكال

150	الموثوقية المركبة (CR)	6.3
154	متوسط التباين المفسر AVE	7.3
159	التمثيل البياني لنموذج الدراسة	8.3
161	نتائج نموذج الدراسة	9.3

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق		
الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
204	استبيان الأطروحة	1.1
208	التحليل العملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة (ACP)	2.1
216	نتائج معاملات تشبع المؤشرات على نموذج الدراسة	3.1

مقدمة عامة



تواجه منظمات الأعمال اليوم مجموعة من القيود و التحديات المتزايدة من حيث شدتها و درجة تعقيدها، و في ظل العدد الكبير من المنتجات المتنوعة المتاحة لتلبية احتياجات و رغبات المستهلكين و ما ينتج عن ذلك من منافسة حادة؛ أصبح الأمر يستدعي ضرورة تكيف المنظمات مع هذه التحديات وذلك من خلال تبني أساليب وطرق جديدة تساعدها في تحسين جودة منتجاتها وخدماتها و تخفيض تكاليفها و تحقيق رضا زبائنها مما يضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق؛ و من بين أهم الأساليب الإدارية المعاصرة هو التحول نحو إدارة المشاريع أو ما يسمى بـ: " Projectization "؛ و تعني تحويل العمليات و الأنشطة الأساسية والخطط الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة مشاريع تدار ضمن منظومة مستقلة أو غير مستقلة حسب الهيكل التنظيمي للمنظمة وذلك من أجل تقديم منتج أو خدمة جديدة فريدة من نوعها من شأنها أن تساعد على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة إليها كالإنتاجية، و الكفاءة والفاعلية؛ و من هنا برزت الحاجة إلى إدارة المشاريع كحل أساسي و رئيسي في عمليات منظمات الأعمال، و كمدخل علمي يضمن فاعلية تخطيط وتنفيذ المشاريع، و ضبطها، و راقبتها.

أصبحت إدارة المشاريع اليوم ضرورة ملحة لكل منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح و التميز في إدارة أعمالها وزيادة قدرتها التنافسية، و من أجل تنفيذ مشاريعها بنجاح لابد لها أن تأخذ على عاتقها عملية تقديم مخرجات جديدة (سلع أو خدمات) ضمن معايير الوقت و التكلفة و الجودة والمواصفات التي ترضي زبائنها.

إن الحديث عن نجاح المشروع واستمراره يستدعي ضرورة اعتماد المنظمة على أحد أهم عناصرها و المتمثل في إدارة مواردها البشرية*، هذه الأخيرة التي تربطها علاقة وطيدة بنجاح المشروع، أصبحت تلعب دورا إستراتيجيا هاما في إدارة المشروع ومساهمتها في تحسين و رفع مستوى أدائه من خلال تكامل مختلف ممارساتها الإستراتيجية والعملية.

إن إدراك المنظمات اليوم لأهمية إدارة الموارد البشرية في سياق المشاريع زاد من التركيز على وظائفها و ممارساتها، فتم تغيير طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع حاجياتها ومتطلبات العصر الحالي والابتعاد عن الأنماط التقليدية وذلك من أجل الحصول على موارد بشرية تتمتع بالقدرات والمهارات العالية التي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة عامة وتحقيق أهداف المشروع خاصة.

* سيتم الاعتماد في دراستنا على مصطلح إدارة الموارد البشرية بدل تسيير الموارد البشرية باعتباره المفهوم الحديث لترجمة Human Resources Management ، حيث مر هذا المصطلح بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية و المضمون فمن شؤون العاملين إلى إدارة الموظفين إلى إدارة الأفراد، وصولا إلى إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى اعتمادنا كثيرا على المراجع لأجلوسكسونية التي تشير إلى هذا المفهوم.

تعتبر إدارة الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة ومهارات وقدرات الموظفين وتعزيز مواقفهم وسلوكهم، مما يحفزهم و يساعدهم على الالتزام في مهامهم، إضافة إلى العمل بروح الفريق الواحد و تحسين العمل الجماعي والحد من معدل دوران الموظفين وزيادة الأداء الوظيفي و التنظيمي الذي ينعكس بدوره على تحقيق نجاح المشروع؛ وهذا ما أكد عليه العديد من الباحثين أمثال (Baily & Cacio, 1995)، حيث يعتبر أن إدارة الموارد البشرية هي أحد العناصر الأساسية في النجاح التنظيمي. إن الدور الأساسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعزيز مكانة المنظمات وضمان بقائها و استمراريتها، والوصول بها إلى تجسيد مشاريعها، بات يحتم عليها الاستثمار في مواردها البشرية من حيث التخطيط الجيد و الاختيار السليم للكفاءات وتعيينها و من ثم تدريبها، وتطوير قدراتها ومعارفها وإدارة أدائها و تحفيزها والمحافظة عليها، حيث أن التطبيق السليم لهاته الممارسات يساهم في نجاح مشاريعها ويحسن من قدرتها التنافسية؛ ونظرا للطبيعة المؤقتة للمشاريع فان ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف عن تلك المتبعة في إدارة المنظمات التقليدية، لذا ينبغي على المنظمات القائمة على المشاريع تبني أفضل الممارسات باعتبارها أحد العوامل الرئيسية في نجاح المشروع (PMI, 2013 ; Belout, 1998).

إن الأهمية العلمية والعملية لموضوع إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع في المنظمات القائمة على المشاريع ، أدت إلى بروز عدة دراسات تجريبية أجريت على بلدان مختلفة تبحث في هذه العلاقة وكانت نتائجها متباينة، فمنها ما أكدت على أهمية و فعالية إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع، وفي تحقيق الفوائد التنظيمية للمنظمات القائمة عليها كدراسة (Khan , 2015; yang et al., 2015; Sarwar et al., 2016 ; Popaitoon & Siengthai 2014)، و أما البعض الآخر فقد نفى هاته العلاقة أو أن هذه الأخيرة لا تزال محل شك وجدال مثل ما أشار إليه (Huemann et al. 2007 ; Pinto & Prescott, 1988)، و أرجع بعض الباحثين أمثال (Contreras et al. 2015) سبب الاختلاف في نتائج الدراسات إلى الاختيار غير السليم لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتكيف بشكل أفضل مع خصائص هذا النوع من المنظمات.

إن علاقة إدارة الموارد البشرية بنجاح المشروع لا تزال تحتاج الكثير من التحليل خاصة على مستوى المؤسسات القائمة على المشاريع في البلدان النامية التي تواجه العديد من المشاكل كالاتي اعتمادا على الهياكل التنظيمية التقليدية بدلا من هيكلية إدارة المشاريع، عدم استخدام الأساليب والطرق الحديثة في تخطيط المشاريع وبرمجتها ومراقبتها، بالإضافة إلى المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية من حيث نقص المعرفة بتقنيات إدارة المشروع، و نقص المؤهلات و الكفاءات اللازمة لتنفيذ المشروع وهذا ما قد ينعكس سلبا على أداء المشروع (Tabassi & Abu Bakar,)

الجزائرية من خلال تقديم نموذج مفاهيمي يجمع العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع ومحاولة اختبار هذه العلاقة للتحقق أكثر من طبيعتها في عينة الدراسة.

إشكالية البحث :

على ضوء ما تقدم طرحه يتضح لنا الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من خلال مختلف ممارساتها في تحقيق نجاح المشروع من حيث الوقت، التكلفة، الجودة، و رضا الزبائن، وما ينتج عنه من تحقيق الفوائد التنظيمية للمؤسسات القائمة عليها وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

ومن هنا تجسدت مشكلة البحث المتمثلة في محاولة التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع بالمؤسسات الجزائرية و الناشطة بولايتي سيدي بلعباس وسعيدة، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

" ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع في المؤسسات القائمة على المشاريع محل الدراسة؟"

لتوضيح مضامين هذه الإشكالية تطرح بعض التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات القائمة على المشاريع محل الدراسة.
- ما علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) بنجاح المشروع في المؤسسات محل الدراسة.
- ما أثر دورة حياة المشروع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع في المؤسسات محل الدراسة.
- ما أثر نوع المشروع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع في المؤسسات محل الدراسة.

• فرضيات الدراسة:

للتمكن من الإجابة على هذه الإشكالية نقتح الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) على نجاح المشروع في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

تختلف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع في المؤسسات محل الدراسة باختلاف مراحل دورة حياة المشروع (أي يوجد أثر مُعدّل لدورة حياة المشروع).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

تختلف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع في المؤسسات محل الدراسة باختلاف نوع المشروع (قطاع المشروع، مدة المشروع، وحجم المشروع).

• أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا لإثراء النقاش حول هذا الموضوع و ذلك من خلال فحص العلاقة القائمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشاريع في عينة البحث، حيث نحاول الخروج بمجموعة من النتائج حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية و مدى تأثيرها على نجاح المشاريع في المؤسسات القائمة على المشاريع محل الدراسة. كما تهدف إلى معرفة أثر دورة حياة المشروع، ونوع المشروع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع.

• أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من البحث في أحد المواضيع الهامة و الحديثة و المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في سياق المشاريع، حيث يكتسب هذا الموضوع أهمية كبيرة نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الجزائرية القائمة على المشاريع، و التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كعامل رئيسي لنجاح أو فشل المشروع. و تبرز أهمية هذا البحث أيضا في التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة و مدى مساهمتها في تحقيق نجاح المشروع و النجاح التنظيمي للمؤسسات القائمة عليها، وذلك باعتبارها عنصر مهم و فعال من أجل تفوق المؤسسات و ضمان نموها و استمرارها ضمن بيئة شديدة التغير. كما تعود أهمية البحث أيضا إلى التعرف على أهم معايير نجاح المشروع ومدى تطبيقها في المؤسسات محل الدراسة ، بالإضافة إلى التعرف على العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق هذا النجاح.

• حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: إنحصرت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة ما بين جوان 2017 إلى غاية شهر فيفري 2018. وهذه الفترة خاصة بمقابلة المستجوبين وتوزيع عليهم استمارات الاستبيان وجمعها.

الحدود المكانية: تمثلت في القيام بمسح ميداني للمؤسسات القائمة على المشاريع بولايي سيدي بلعباس، وسعيدة الواقعة في الغرب الجزائري.

• منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

اعتمدنا في تحرير هذه الأطروحة على منهجية ^{*}IMRAD، حيث تم تطبيق هذه المنهجية بتقسيم الأطروحة إلى ثلاثة فصول، يتناول الفصل الأول والثاني إلى الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة على التوالي، بينما يتضمن الفصل الثالث الدراسة التطبيقية (الطريقة والأدوات، النتائج والمناقشة).

ومن أجل معالجة موضوع الدراسة، و الإجابة على الإشكالية الرئيسية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب المتعلق بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة من خلال عرض المفاهيم النظرية التي تمس نجاح المشروع، و إدارة الموارد البشرية و ممارساتها، وكذلك من خلال عرض ومناقشة الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، وإبراز أهم ما يميز دراستنا الحالية عن هاته الدراسات.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج التجريبي من خلال إجراء دراسة ميدانية قائمة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ ومن أجل تحليل هذه البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم اختيار طريقة نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) بالاستعانة ببرنامج Smart PLS؛ وذلك لموائمتها مع أهداف الدراسة وفروضها وطبيعة المتغيرات وأساليب قياسها؛ كما تم الاستعانة بمجموعة من الاختبارات و الأدوات الإحصائية كمعامل الثبات، معامل الارتباط "بيرسون" بالإضافة إلى:

- التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محاور الاستبيان.

* Introduction, Methods, Results And Discussion

● مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على مجموعة كبيرة من المقالات العلمية المحكمة، بالإضافة إلى الكتب العربية والأجنبية وذلك لتوضيح المفاهيم النظرية التي نحتاجها في دراستنا ولعرض الدراسات السابقة.

● صعوبات الدراسة: هناك بعض الصعوبات التي وجهتنا عند قيامنا بإعداد هذا البحث، و هي كالاتي:

- صعوبة حصر و تحديد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتكيف مع سياق المشاريع، لهذا كانت هناك صعوبة في اختيار متغيرات الدراسة.
- صعوبة إعداد الاستبيان وتحديد عباراته وذلك لاعتمادنا على الدراسات السابقة الأجنبية في إعداده، والتي تختلف عن بيئة دراستنا.
- عند توزيع استمارة الاستبيان رفض الكثير من المسؤولين ومسيري المؤسسات والمشاريع قبول ملئها، مما تطلب الأمر وقتا أكبر و تقليص حجم العينة المختارة؛
- قلة أو بالأحرى ندرة الدراسات السابقة بالعربية التي تطرقت لموضوع دراستنا في حدود علم الباحث.

● هيكل الدراسة:

تم معالجة موضوع دراستنا من خلال ثلاثة فصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** تناول الأدبيات النظرية للدراسة حيث تطرقنا للمفاهيم النظرية المتعلقة بنجاح المشروع، و ممارسات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بينهما.
- **الفصل الثاني:** تناول عرض وتقييم الدراسات السابقة، حيث تم عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات دراستنا ثم قمنا بمناقشتها وتقييمها و تبين ما يميز دراستنا الحالية عنها.
- **الفصل الثالث:** يتضمن هذا الفصل الدراسة التطبيقية، حيث تناول الطريقة و الأدوات المطبقة في الدراسة الميدانية من أداة الدراسة، عينة البحث، الأساليب المستخدمة؛ كما تناول عرض النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

الفصل الأول

الإطار النظري

لممارسات إدارة الموارد البشرية

و نجاح المشروع

تمهيد:

تتميز المؤسسات القائمة على المشاريع بطبيعة وخصائص فريدة من نوعها، الأمر الذي يجعلها في البحث عن أفضل ممارسات لإدارة الموارد البشرية من أجل ضمان نجاح مشاريعها والحفاظ على نموها و بقائها في ظل المنافسة الحادة و التغيرات و التحديات الحاصلة في بيئة الأعمال؛ فقد أجمع العديد من الباحثين في سياق المشاريع أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تلعب دورا هاما في تعزيز نجاح مشاريع المؤسسة، و تحسين قدرتها التنافسية و تحقيق الفوائد التنظيمية لها.

و عليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مختلف المفاهيم التي تخص إدارة المشروع، نجاح المشروع ومعايير، عوامل نجاح المشاريع، ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق إدارة المشاريع، وذلك من خلال تقسيمه إلى 03 محاور كالأتي:

- I. الإطار النظري لإدارة المشاريع.
- II. الإطار المفاهيمي لنجاح المشروع.
- III. إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بنجاح المشروع

1. الإطار النظري لإدارة المشاريع:

1.1 مفاهيم نظرية لماهية المشروع

1.1.1. تعريف المشروع:

لقد تعددت التعريفات لمفهوم المشروع وذلك وفقا لخلفية الشخص وكذلك الغرض الذي من أجله سيتم إنشاء المشروع، فقد عرف معهد إدارة المشروع (Project management Institute): المشروع على أنه "مجهود مؤقت يتم القيام به لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة". و المقصود بكلمة "مؤقت" أن لكل مشروع بداية ونهاية محددة، حيث يتم الوصول للنهاية عندما تتحقق أهداف المشروع، أما المقصود بالانفرادية (unique) فيعني أن المنتج أو الخدمة تختلف بشكل أو بآخر عن جميع المنتجات و الخدمات التقليدية (PMI, 2013, p02).

وعرفت منظمة المواصفات العالمية (ISO 10006) المشروع بتلك " العملية الفريدة التي تحتوي على مجموعة من الأنشطة المتناسقة و المسيطر عليها التي لها تاريخ بداية ونهاية، والموجهة نحو تحقيق أهداف و متطلبات محددة تحت قيد المدة، التكلفة والموارد" (Morley, 2006, p8).

بينما عرفت جمعية إدارة المشروع البريطانية (PMA)¹ المشروع على أنه "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات و نهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء و أهداف محددة في إطار معايير التكلفة، الزمن، والجودة" (الفضل، 2009، ص19).

أما الجمعية الفرنسية² (AFNOR) فقدمت التعريف التالي: " المشروع عبارة عن خطوات محددة تسمح بتحقيق حقيقة مستقبلية، وهو محدد بموضوع عمل بهدف تحقيق استجابة لاحتياجات الزبون أو المستعمل وذلك باحترام الأهداف والأنشطة، والموارد الداخلة فيها" (Djuto, 2004, p30).

في حين عرف العباسي ونور برهان (2008، ص07) المشروع بأنه "مجموعة من العمليات أو النشاطات تربطها علاقات محددة ومعروفة تنفذ بزمن محدد بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف".

كما يمكن تعريف المشروع على أنه "مجموعة من الأعمال المترابطة يتم تنفيذها بطريقة منظمة، له نقطة بداية ونقطة نهاية محددتان بوضوح وذلك لتحقيق بعض النتائج المحددة المطلوبة لتلبية الحاجات الإستراتيجية للمؤسسة في الوقت الحالي" (تريفير يونغ، 1997، ص15). ويعرف أيضا أنه "عملية أو نشاط مقيد بزمن، أي له تاريخ بداية وتاريخ نهاية

¹ - Association of Project management

² - L'association française de normalisation

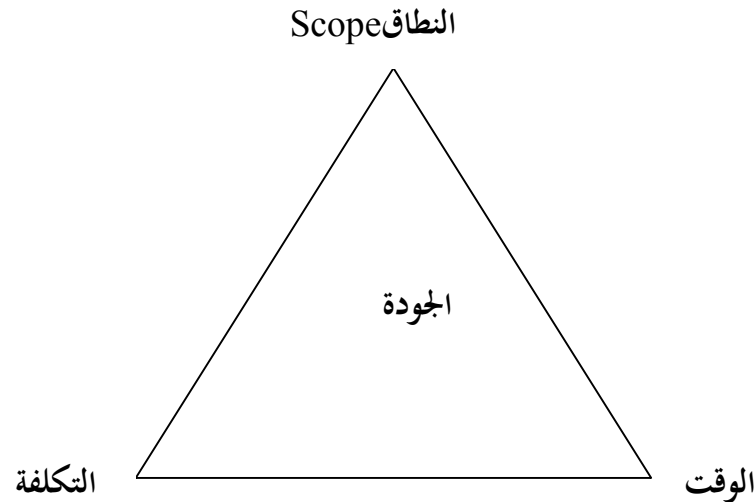
يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما، بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة؛ وهناك تعارض ما بين خاصية كون المشروع أمراً مؤقتاً لمرة واحدة، وبين ما تتسم به العمليات (الإدارية أو التشغيلية) التي تجري بشكل دائم أو شبه دائم من أجل (تقديم المنتج نفسه أو الخدمة نفسها) مرارا وتكرارا (العظمة، 2016، ص102).

و على ضوء هذه التعاريف يمكن استخلاص بعض صفات المشروع:

- مؤقت: لكل مشروع بداية و نهاية محددة (أي له دورة حياة)؛
- فريد من نوعه (Unique) : وهذا يعني الحاجة إلى تنفيذ شيء مختلف عما تم انجازه سابقا؛
- له إطار عمل مقسم إلى نشاطات معرفة؛
- يهدف إلى تحقيق أغراض محددة ومعرفة؛
- ينفذ ضمن حدود الميزانية؛
- يستخدم موارد متعددة.

كما نستخلص أن المشاريع تحكمها أربعة قيود وهي النطاق، الوقت، التكلفة، و الجودة. و الشكل التالي يبين ذلك:

الشكل (1.1): قيود المشروع



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من دراسة (Thompson; 2015)

2.1.1.I الفرق بين خصائص المشروع وخصائص العمل الوظيفي:

تختلف طبيعة عمل المشروع عن طبيعة العمل الوظيفي (نشاط العمليات) من عدة أوجه، وأهم هذه الاختلافات ما

جاء به (Declerk et al. (1983 كما هو موضح في الجدول (1.1) التالي:

جدول (1.1): مقارنة بين عمل المشروع و العمل الوظيفي.

المشروع	العمل الوظيفي
غير متكرر (منتج جديد)	متكرر
إستثنائي	مستمر
هدف واحد (إكمال المشروع)	عدة أهداف
عمل مؤقت	عمل روتيني، مستقر
الوقت موجه يتصف بالمحدودية	الوقت غير محدد
ميزانية محدودة	ميزانيات تشغيلية مستمرة
أكثر استجابة -وقت اقصر- لمتطلبات الزبائن	أقل استجابة-وقت أطول- لمتطلبات الزبائن
حالة عدم التأكد قوية (مخاطرة أعلى)	حالة عدم التأكد ضعيفة (مخاطرة أقل)
تأثير قوي للعوامل الخارجية	تأثير قوي للعوامل الداخلية
تدفق نقدي سالب	تدفق نقدي موجب

المصدر: (حجازي، 2015، ص30)؛ (Garel, Giard, & Midler, 2001, p.5) "بتصرف".

3.1.I. أنواع المشاريع :Type of Projects

يعرض المتخصصون في العلوم الإدارية تقسيمات مختلفة للمشاريع في الواقع العملي وذلك بالاستناد إلى طبيعة القطاع أو طبيعة الهدف الذي يؤسس من أجله المشروع، وبشكل عام يتفق الجميع على وجود الأنواع التالية من المشاريع (العبيدي؛ الفضل، 2010، ص40-44):

• المشاريع الصناعية: Industrial Projects

و يقصد بذلك المشروعات ذات الطابع الهندسي والتكنولوجي والتي تهدف إلى إقامة المصانع والخطوط الإنتاجية التي تهدف بالنهاية إلى تطوير المنتج، حيث أن هذه العملية أصبحت حالياً من المشروعات الصناعية المهمة التي تستأثر باهتمام الإدارة أو متخذ القرار والذي ينطوي على عدد من المراحل (Product development).

• المشاريع الخدمية : Service Project

هي تلك المشروعات التي تكون مخرجاتها خدمات كتسويق منتج جديد.

• المشاريع الإنشائية Construction Project :

و هي المشاريع الأكثر شيوعا في الواقع العملي، ويذهب البعض إلى ربطها بالحاجات الأساسية للفرد من بناء عمارات سكنية أو بناء الطرق والجسور...

• مشاريع علمية Scientific Project :

ويقصد بذلك كافة المشاريع البحثية ذات الطابع العلمي، كتصميم نظام معلوماتي، تطوير منتج معين، بحوث الفضاء.

• المشاريع الاجتماعية Social projects :

إن المشاريع الاجتماعية ترتبط بتوجهات الدولة نحو خلق تنمية اجتماعية لمواكبة التطورات المختلفة في مجالات الحياة.

• المشاريع الاقتصادية Economic projects :

ويقصد بذلك المشاريع على مستوى اقتصاد البلد بشكل عام من أجل خلق صيغ للتنمية الاقتصادية، ومن هذه المشاريع: مشاريع التنمية الاقتصادية، مشاريع التحول نحو الخصوصية... الخ.

2.1. ماهية إدارة المشروع: Project Management

1.2.1. تعريف إدارة المشروع:

تعرف إدارة المشروع بأنها " مجموعة المبادئ والأساليب والطرق التي يستخدمها الأفراد بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية، وتشتمل إدارة المشروع على مجموعة من القواعد والأسس الخاصة بتخطيط المشروع، و وضع برنامج زمني مناسب لتنفيذه وإكماله، والحصول على الموارد اللازمة له، واتخاذ القرار المناسب، والقيام بعملية الرقابة، وإعادة التخطيط، وكل ذلك بفاعلية تامة" (حجازي، 2015، ص22).

كما تعرف بأنها "عبارة عن تنظيم للأفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد ضمن قيود الوقت والمواصفات والموازنة" (العباسي؛ نور برهان، 2008، ص08).

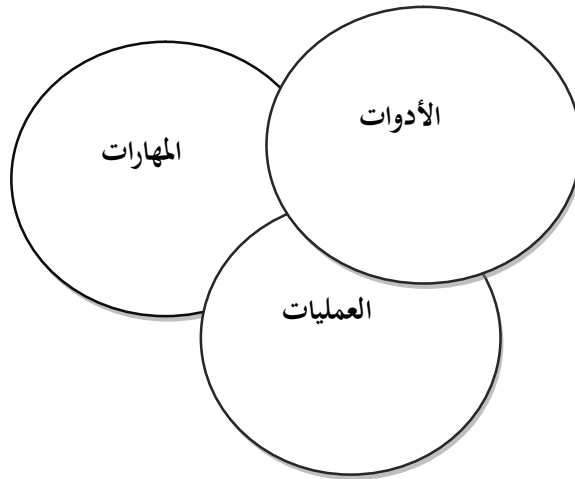
بينما عرف العبيدي والفضل (2010، ص.23) إدارة المشروع على أنها "الوظيفة الإدارية التي تتضمن مسؤولية تحديد (الأهداف، التنظيم، التخطيط، الجدولة، الميزانيات، والرقابة) لتحقيق المعايير الفنية والزمنية والمالية للمشروع". وأضاف الدباغ و العبيدي (2015، ص 29) بأنها "فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها خلال حياة المشروع، من خلال إستخدام التقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف المحددة بالطريقة التي تمكن من إنجاز المشروع و ذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة".

في حين عرفها معهد إدارة المشروع (PMI) بأنها: تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع. ويتم تنفيذ إدارة المشروع من خلال التطبيق والدمج المناسب لسبعة وأربعين عملية من عمليات إدارة المشروعات التي تم تجميعها بشكل منطقي في خمس مجموعات عملية، وتشمل هذه العمليات على: البدء، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، والإغلاق (PMI, 2013, p05).

وفي نفس السياق عرف **Westland** إدارة المشروع على أنه استعمال المهارات والأدوات والعمليات الإدارية اللازمة لتنفيذ المشروع بنجاح" (Westland, 2006, p.2)؛ وهي تتضمن ثلاث مكونات كما هي موضحة في الشكل رقم (2.1):

- مجموعة من المهارات: ويقصد بها المعرفة المتخصصة والمهارات والخبرات المطلوبة للحد من مستوى المخاطر داخل المشروع.
- مجموعة من الأدوات: وهي استخدام مدير المشروع لأنواع مختلفة من الأدوات من أجل تحسين فرص النجاح، و تشمل هذه الأدوات على: وثائق المشروع، السجلات، البرمجيات،...
- سلسلة من العمليات: وهي مختلف العمليات والتقنيات لمتابعة ومراقبة الوقت والتكلفة والجودة ونطاق المشروع، ومن الأمثلة على ذلك إدارة الوقت، إدارة التكاليف، إدارة الجودة و إدارة الموارد البشرية...

الشكل (2.1): مكونات إدارة المشروع



المصدر: (Westland, 2006, p.03)

وعليه، فإن إدارة المشاريع تشتمل على ما يلي (دودين، 2012، ص 27):

- تحديد المتطلبات الخاصة بالمشروع.
- وضع أهداف واضحة ويمكن تحقيقها.
- تكييف المواصفات و الخطط والأساليب نحو الاهتمامات والتوقعات المختلفة للعديد من أصحاب المصلحة في المشروع.
- موازنة القيود التنافسية للمشروع بما في ذلك: التكلفة (الميزانية)، الوقت، الجودة، النطاق، التكلفة.

2.2.I أهمية إدارة المشروع:

يتفق العديد من الباحثين على أن إدارة المشاريع لها أهمية كبيرة في مساعدة المنظمات من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهي كالأتي (دودين، 2014، ص 20):

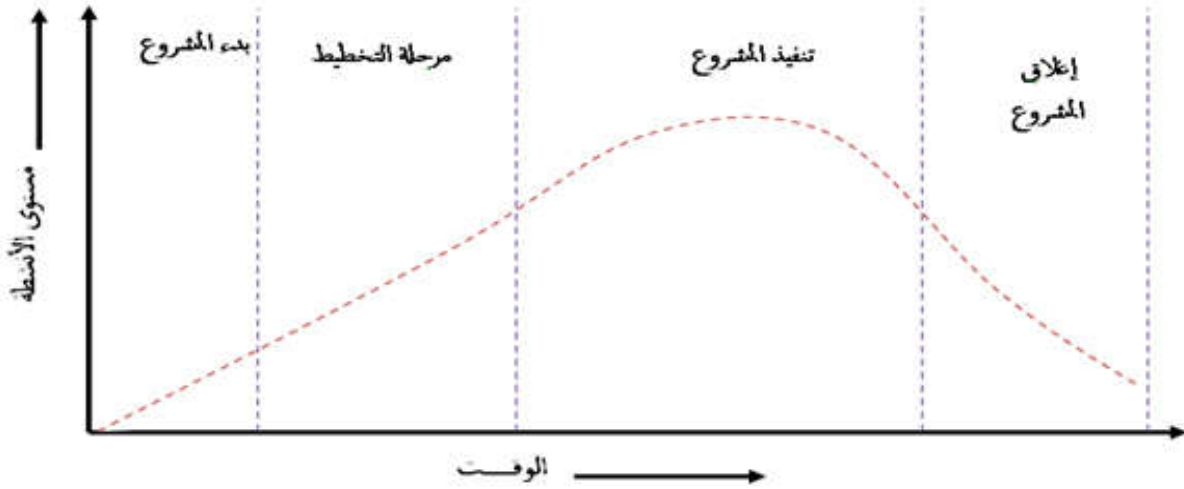
- ✓ التوسع في المعرفة البشرية والتقدم العلمي والتكنولوجي سواء في مجال المعلومات أو مجال الاتصالات.
- ✓ الطلب المتزايد على السلع والخدمات المركبة والمعقدة طبقا لطلب الزبائن.
- ✓ العولمة وظهور المنافسة العالمية وعالمية الإنتاج والتسويق والأعمال الدولية بشكل عام.
- ✓ ظهور المشروعات العملاقة التي تتطلب التخصص والمؤهلات والمهارات العلمية المناسبة في إدارة مثل هذه المشاريع.

3.I مراحل دورة حياة المشروع: Project life cycle

يمر المشروع بمراحل تطور مختلفة خلال حياته، ونظرا لطول الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشاريع يستحسن تقسيم تلك الفترة إلى مراحل ويتم إدراج النشاطات أو الأعمال الواجب إنجازها في كل مرحلة. وتسمى مراحل التطور هذه بدورة حياة المشروع، ولا توجد دورة حياة قياسية تناسب جميع المشاريع إنما تختلف دورة الحياة من مشروع إلى آخر اعتمادا على طبيعة المشروع وحجمه (العباسي؛ نور برهان، 2008، ص 28).

هناك عدة نماذج لمراحل دورة حياة المشروع ولكن يبقى نموذج المقترح من طرف Adams et Barndt سنة 1983 هو الأفضل والمستعمل في دراسة كل من (Zimri, 2011; Pinto et Prescott, 1988; Belaut; 2004) والذي يتكون من أربعة مراحل موضحة في الشكل رقم (3.1) وهي: مرحلة البدء (المفاهيمية)، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة الإغلاق.

الشكل (3.1): مراحل دورة حياة المشروع



المصدر: (PMI, 2013, p.24)

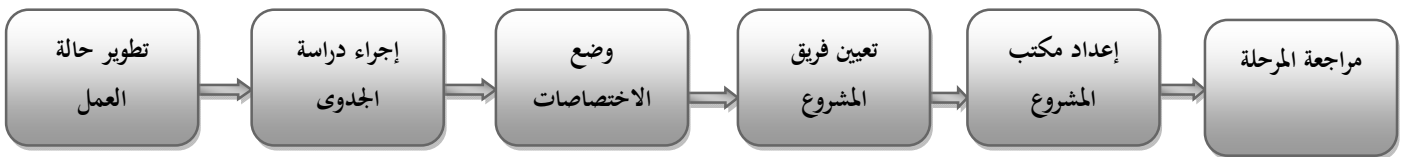
حيث كل مرحلة من هذه المراحل هي عبارة عن سلسلة من الأنشطة والمهام المحددة (Zimri, 2011, p.20) ، وسيتم توضيح كل مرحلة كالآتي:

1.3.I . مرحلة البدء (Conceptualisation) :

خلال هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة أو فرصة العمل التي ينبغي معالجتها، والتعريف بالحل، والنطاق الذي سيتم فيه تنفيذ المشروع، كما يتم تحديد الاحتياجات الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا ووضع ميثاق المشروع الذي يوضح معالم المشروع من أهدافه و حدوده، وتعيين مدير المشروع ومسؤولياته وصلاحياته ومستوى سلطاته، بالإضافة إلى تقدير الميزانية الأولية للمشروع وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه (المحيميد، 2017، ص 44-45).

وعليه لا بد أن تمر هذه المرحلة بمجموعة من الأنشطة كما هي موضحة في الشكل رقم (4.1) والتي تتضمن ما يلي:

الشكل (4.1): الأنشطة المتعلقة بمرحلة بدء المشروع



المصدر: (Westland, 2006, p.5)

❖ تطوير حالة العمل (تحديد المشكلة أو الفرصة):

هي وثيقة تبرر بدء المشروع وتشمل على (Westland, 2006, p.6):

- وصف تفصيلي للمشروع (وصف المشكلة القائمة أو الفرصة المتاحة).
- قائمة الحلول البديلة المتاحة لحل المشكلة.
- تحليل فوائد الأعمال والتكاليف والمخاطر.
- وصف الحل المفضل.
- خطة موجزة للتنفيذ.

❖ إجراء دراسة الجدوى:

هي تلك الدراسة المكثفة التي يقوم بها فريق من المتخصصين في مجالات التسويق والمجالات الفنية والمالية والاقتصادية والإدارية لغرض اتخاذ القرار المناسب.

❖ وضع الاختصاصات:

بعد الموافقة على دراسة الجدوى، يتم البدء في المشروع حيث يتم تحديد الأهداف والنطاق والنتائج المتوقعة للمشروع وكذلك الأنشطة والموارد والتمويل اللازم لتنفيذ المشروع، كما يتم تحديد المخاطر وافترضاات التخطيط والقيود.

❖ تعيين فريق المشروع:

يتم تعيين الفريق من قبل مدير المشروع مع تحديد الأدوار والمسؤوليات على حسب مهاراتهم وخبراتهم.

❖ إعداد مكتب المشروع:

وهو بمثابة البيئة المادية التي يقوم الفريق على أساسها، حيث ينبغي أن يشمل على: الأدوات والمعدات، شبكة الاتصالات، قاعدة البيانات، وثائق المشروع... (Westland, 2006, p.7).

❖ مراجعة المرحلة:

قبل نهاية مرحلة البدء، يجب القيام بعدد من عمليات المراجعة من أجل التأكد أن الأهداف تسيير كما هو مخطط لها (Westland, 2006, p.7).

2.3.I. مرحلة التخطيط (Planning):

خلال هذه المرحلة يتم وضع خطط تفصيلية تحدد الكيفية التي سيتم بها إنجاز الأهداف المعلنة، وأهم شيء في هذه المرحلة هو إلتزام الإدارة العليا في دعم المشروع من خلال تخصيص الموارد (البشرية، المالية،...) اللازمة للمشروع (Pinto et Prescott, 1988, p. 9). وتتم هذه المرحلة بعدة عمليات (Westland, 2006, pp.7-10):

❖ خطة المشروع:

تعتبر هذه الأخيرة الأداة الرئيسية التي يستخدمها مدير المشروع لتقييم التقدم المحرز في المشروع طوال فترة حياة المشروع، حيث تحدد من خلالها مختلف الأنشطة والمهام، الجداول الزمنية، الموارد المالية، الموارد البشرية والمادية.

❖ تخطيط الموارد: على الرغم من أن الموارد العامة قد خصصت في خطة المشروع، إلا أنه يلزم وضع خط

مفصلة للموارد لتحديد ما يلي:

- نوع وكمية الموارد المطلوبة (البشرية، المادية...).
- الأدوار و المسؤوليات، والمهارات اللازمة لجميع الموارد البشرية.

❖ تخطيط المالي:

تشمل على عمليات تقدير التكاليف وضبطها ووضع ميزانيات لها، بحيث يتم الإنهاء من المشروع في حدود الميزانية المخصصة.

❖ تخطيط الجودة:

عملية تحديد أهداف ومعايير الجودة الخاصة بمخرجات المشروع من أجل تلبية توقعات الزبائن.

❖ التخطيط للمخاطر:

عملية تحديد وتوثيق جميع المخاطر المتوقعة للمشروع، ووضع الإجراءات المناسبة للحد أو التخفيف منها.

❖ التخطيط لقبول التسليمات:

من أجل الحصول على رضا العميل يتوجب على إدارة المشروع الإيفاء بجميع متطلبات واحتياجات الزبائن.

❖ تخطيط الاتصالات:

عملية تحديد المعلومات التي يحتاج إليها أصحاب المصلحة في المشروع وتحديد طريقة التواصل بينهم.

● تخطيط المشتريات:

عملية وصف مفصل للمنتجات والخدمات التي سيتم الحصول عليها من الموردين الخارجيين وكيفية إبرام التعاقد.

• مراجعة المرحلة:

في نهاية مرحلة التخطيط، يتم إجراء مراجعة للمرحلة (مراقبة) من أجل التأكد أن الأهداف تسيير كما هو مخطط لها.

3.3.I. مرحلة التنفيذ (Execution):

تعتبر هذه المرحلة أطول مرحلة في المشروع فهي مرحلة التنفيذ الفعلي للمشروع، حيث تتضمن تنفيذ فريق المشروع لخطط العمل وجدولة الأعمال التي تم إعدادها خلال مرحلة التخطيط، في حين يقوم مدير المشروع بمجموعة من العمليات الإدارية لمتابعة و مراقبة الأنشطة والمهام لتحقيق من الأداء الفعلي ومقارنته بخطة المشروع بهدف تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الحاجة؛ ومن بين هذه العمليات الإدارية: عملية الرقابة على الوقت، الرقابة على التكلفة، الرقابة على المجال والجودة، الرقابة على كافة الموارد المستخدمة في المشروع (المالية، المادية، والبشرية)؛ كما يتم إجراء مراجعة شاملة في نهاية هذه المرحلة من أجل ضمان تحقيق أهداف المشروع (Westland, 2006, pp.10-12).

4.3.I. مرحلة الإغلاق (Closing):

إن مرحلة إغلاق المشروع هي عملية تحدث مرة واحدة فقط وتكون في نهاية المشروع، حيث يتم خلال هذه المرحلة الإنهاء الرسمي للأنشطة والمهام التي تنفذ في كافة العمليات وتسليم مخرجاته إلى الزبون أو العميل، ومن ثم إعادة توزيع الموارد التي تم استخدامها فيه وتسليم وثائقه، ونقل أعضاء فريق المشروع إلى مشاريع أخرى (المحيميد، 2017، ص55). كما تشمل هذه المرحلة عددا من الأعمال التي يجب على مدير المشروع التحقق من تنفيذها وهي:

- التأكد من تحقيق جميع معايير إنجاز المشروع؛
- تسليم جميع مخرجاته بدون مخاطر أو مشاكل؛
- جمع وتوثيق كافة عقود المشروع، وإلغاء عقود الموردين وتسوية كل الالتزامات؛
- إنهاء كافة الأعمال الإدارية المتعلقة بالمشروع، وإبلاغ جميع الأطراف المعنية و أصحاب المصلحة عن إغلاقه.
- تحديد مدى نجاح المشروع في تحقيق الأهداف المسطرة في مرحلة التخطيط.

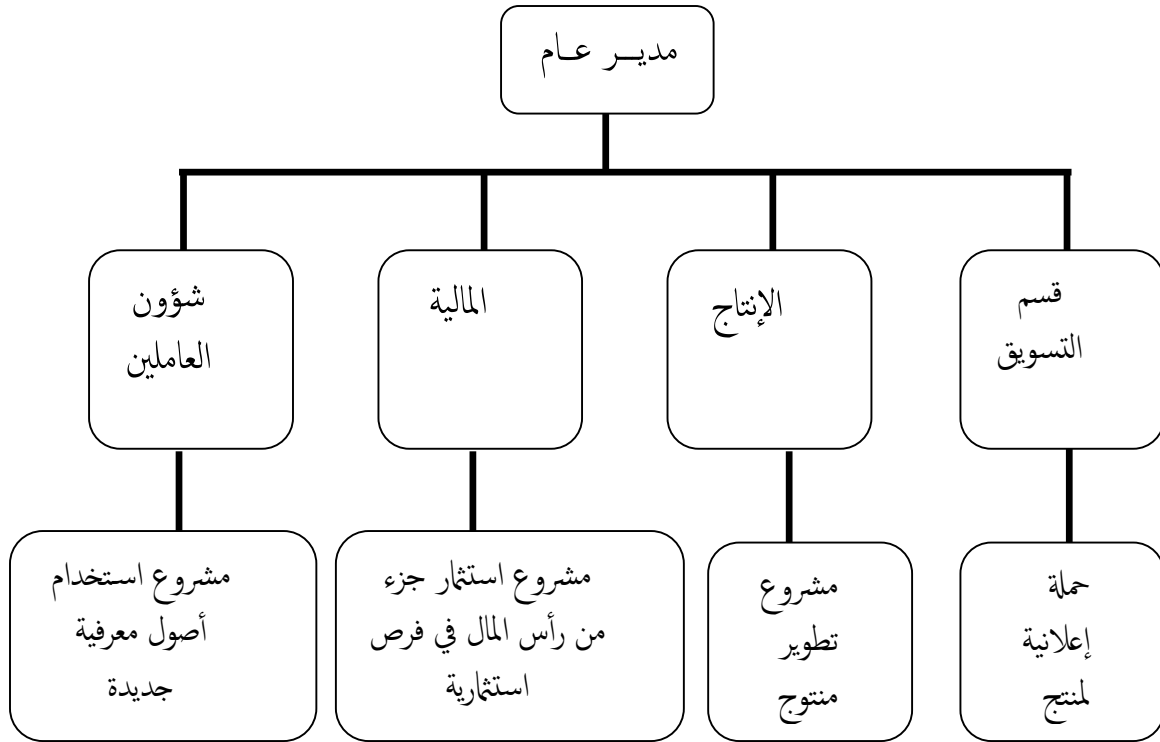
4.I. الهيكل التنظيمي للمشروع: Organizational Structure

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد العوامل البيئية المؤثرة في المشروع، و الذي يمكنه التأثير في توافر الموارد والطريقة التي يتم تنفيذ المشروع بها. تتنوع الهياكل التنظيمية بين الهياكل الوظيفية وبين الهياكل القائمة على المشروعات، مع وجود مجموعة من هياكل المصفوفة تقع بينهما، وفيما يلي سيتم الحديث عن هاته الأنواع بشيء من التفصيل:

1.4.I. الهيكل التنظيمي الوظيفي Functional Organization:

هو عبارة عن تسلسل هرمي حيث يتم فيه تنظيم الأفراد وتجميعهم ضمن أقسام وظيفية مثل الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية، وكل فرد من الأفراد العاملين في هذه الأقسام يخضع لسلطة شخص مسؤول عنه وعلى نحو واضح، وفي هذه المنظمات ذات الهيكل التنظيمي الوظيفي يكون مجال المشروع محدودا ومقيدا بحدود القسم الوظيفي (حجازي، 2015، ص38)؛ و كل قسم من هذه الأقسام يعمل بشكل مستقل عن الآخر، كما يقوم رؤساء الأقسام بتقديم تقاريرهم مباشرة إلى المدير التنفيذي (PMI, 2013, p22). كما هو مبين في الشكل رقم (5.1).

الشكل (5.1): المشروع كجزء من التنظيم الوظيفي



المصدر: (الفضل، 2009، ص103)

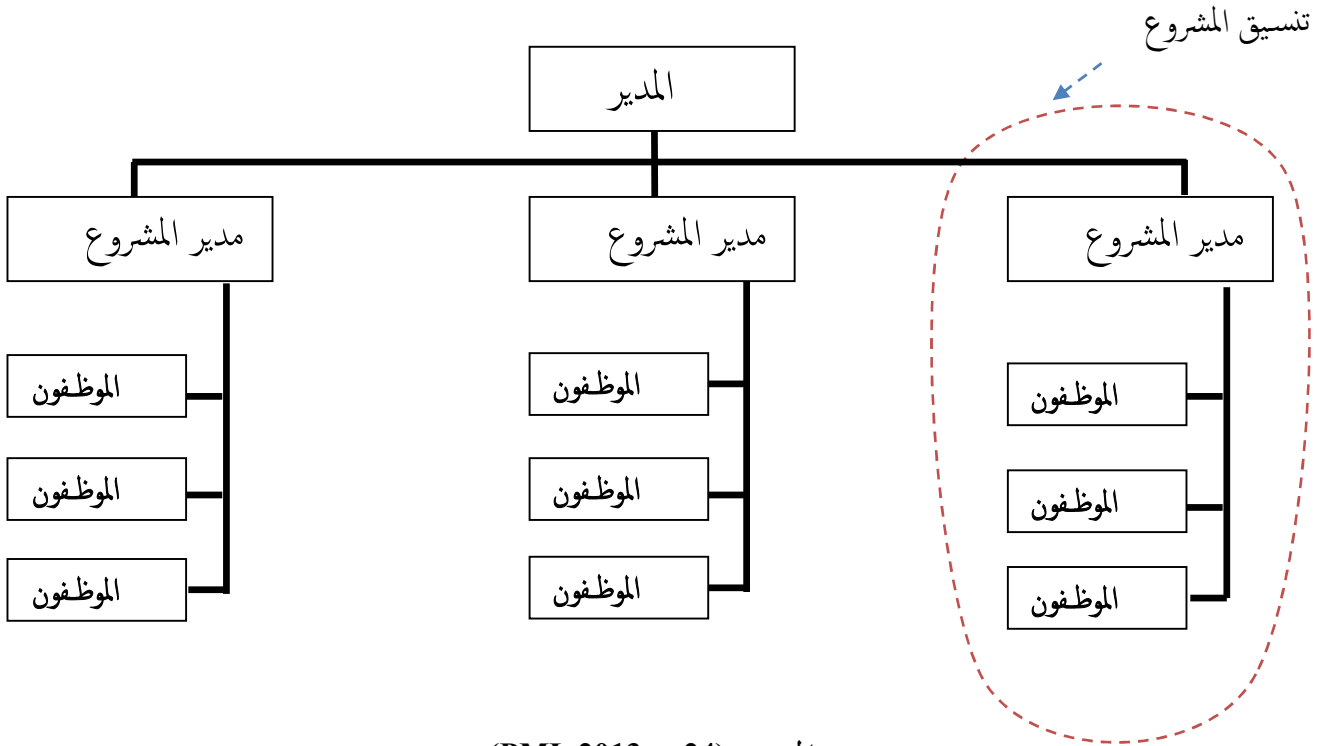
كما يتصف هذا التنظيم بمجموعة من المزايا أهمها ما يلي (صويص؛ راتب؛ وعباسي، 2010، ص66):

- يمكن لخبراء القسم الوظيفي في المنظمة أن يقدموا خبراتهم عند حاجة المشروع إليها وبالتالي يساعد هذا النوع من الهياكل على إكمال المشاريع بدقة أكثر.
- يقوم القسم الوظيفي بتحديد المنهج العملي المناسب لتطوير أداء فريق المشروع.
- يتبادل القسم الوظيفي وفريق العمل عدة أمور مهمة، كالمعرفة والخبرات المتنوعة، مما يؤدي إلى نمو الإبداع والقدرة الكبيرة على مواجهة المشاكل وحلها.

2.4.I. الهيكل التنظيمي على أساس المشروع (فريق المشروع) Projectized Organization:

تشمل التنظيمات القائمة على المشروعات غالباً على وحدات تنظيمية مستقلة تعرف بالأقسام تتبع لمديري المشاريع من أصحاب المهارات، و يعمل هذا القسم على تلبية احتياجات إدارة المشاريع وخدمتها. وتسمى هذه الأقسام عادة باسم مكتب أو دائرة المشاريع كما أصبح شائعاً في غالبية المنظمات (حجازي، 2015، ص 40)، كما تبقى هذه الأقسام مرتبطة بمدير المشروع عن طريق رفع التقارير إليه مباشرة، والتي يوضحها الشكل التالي رقم (6.1):

الشكل (6.1): التنظيم القائم على المشروعات



المصدر: (PMI, 2013, p.24)

ويتمتع هذا النمط بعدة مزايا من أهمها ما يلي (الفضل، 2009، ص 105):

- يمتلك مدير المشروع سلطة كاملة على المشروع.
- زيادة فاعلية القدرة على اتخاذ القرارات التقنية، وذلك لأنها تصدر عن مدير المشروع دون الحاجة للحصول على موافقة رؤساء الوحدات التنظيمية في المنظمة الأم.
- سهولة الاتصال بين أعضاء الفريق من جهة وبين مدير المشروع والإدارة العليا من جهة أخرى.

- سهولة في فهم الأدوار التنظيمية ومرونة عالية في التنفيذ، من خلال تفاعلهم واشتراكهم في تبادل المعرفة و الخبرة التي قد تساهم في خلق حلول مبدعة نتيجة التعاون في حل المشاكل التقنية.
- سرعة عالية في الاستجابة لمتطلبات الزبون واحتياجات الإدارة العليا لقدرة إدارة المشروع على اتخاذ القرارات السريعة.

3.4.I. الهيكل التنظيمي على أساس المصفوفة Matrix organization:

هو عبارة عن مزيج من الخصائص الوظيفية والخصائص القائمة على أساس المشروع، حيث يتصف الهيكل التنظيمي على أساس المصفوفة الضعيف (Weak Matrix) بالعديد من خصائص الهيكل التنظيمي الوظيفي ويغلب على دور مدير المشروع طابع المنسق (Coordinator) أو المسير (Expediter) أكثر من كونه مديرا حقيقيا للمشروع، وبالمثل يتسم الهيكل التنظيمي على أساس المصفوفة القوي (Strong Matrix) العديد من خصائص التنظيم القائم على المشروع، حيث يوجد مدير مشروع متفرغ طوال الوقت يمتلك سلطة كبيرة على الموارد المخصصة للعمل. أما بالنسبة للتنظيم المصفوفي المتوازن (Balanced Matrix) فيتسم بادراك الحاجة إلى وجود مدير للمشروع إلا أنه لا يحظى بالسلطة الكاملة على المشروع (PMI, 2013, p23).

و يتصف الهيكل التنظيمي القائم على أساس المصفوفة بمجموعة من المزايا يمكن إجمالها بما يلي (الفضل، و العبيدي، 2010، ص88):

- يتحمل مدير المشروع مسؤولية إدارة المشروع لانجازه في إطار قيود (الوقت، التكلفة، الجودة).
- يساعد إدارة المشروع في الاستفادة المناسبة من الخبرات المتاحة في الأقسام الوظيفية وذلك لاستخدامها بشكل مؤقت لصالح المشروع.
- استجابة سريعة لاحتياجات الزبون.
- في حالة تعدد المشروعات، يسمح هذا التنظيم باستخدام متزايد لموارد المنظمة وبما يساهم في تحقيق أهداف المشروعات والمنظمة في ظل قيود (الوقت، التكلفة، الجودة).
- تحقيق الاتساق بين إجراءات وسياسات المشروع وإجراءات وسياسة المنظمة الأم لوجود قنوات اتصال مناسبة.

وبشكل عام تتأثر المشاريع بالهيكل التنظيمية التي تعمل في ظلها. الجدول رقم (1-2) يوضح الخصائص الرئيسية للمشروع في كل نمط من أنماط الهياكل التنظيمية:

جدول (2.1): تأثيرات الهياكل التنظيمية على المشاريع

على أساس المشروع	على أساس المصفوفة			الوظيفي	الهيكل التنظيمي
	مصفوفة قوية	مصفوفة متوازنة	مصفوفة ضعيفة		خصائص المشروع
مرتفع إلى كلي تقريبا	معتدل إلى مرتفع	منخفض إلى معتدل	منخفض	قليل أو لاشيء	سلطة مدير المشروع
مرتفع إلى كلي تقريبا	معتدل إلى مرتفع	منخفض إلى معتدل	منخفض	قليل أو لاشيء	توافر الموارد
مدير المشروع	مدير المشروع	مختلط	مدير وظيفي	مدير وظيفي	من يتحكم في ميزانية المشروع
كل الوقت	كل الوقت	كل الوقت	جزء من الوقت	جزء من الوقت	دور مدير المشروع
كل الوقت	كل الوقت	جزء من الوقت	جزء من الوقت	جزء من الوقت	طاقم إدارة المشروع

المصدر: (PMI¹, 2013, p22).

5.I تنظيم فريق المشروع:

1.5.I بناء فريق المشروع:

قد أدى النمو المضطرب للتكنولوجيا في كافة المجالات وزيادة مستويات التعقيدات والمنافسة في المشروعات وكذلك العمل بالمدخل الذي يسمى "مدخل الإدارة بالمشروعات Management by Projects Approach" إلى ضرورة بناء فرق العمل متعددة المهارات والوظائف للعمل سوية في تحقيق الهدف أو الأهداف المحددة (مُجد العلي، 2009، ص106).

أولاً: إختيار مدير المشروع:

مدير المشروع هو الشخص الذي يتم تعيينه من قبل المؤسسة المنفذة لإدارة المشروع وتحقيق أهدافه التي تمت الموافقة عليها من حيث النطاق، والميزانية المحددة، والجدول الزمني. ويختلف دور مدير المشروع عن دور المدير الوظيفي، فهو الشخص الذي يتحمل مسؤولية تخطيط المشروع، وتنظيمه، وتنفيذه، ومراقبته، ونهايته، بالإضافة إلى مهام رئيسية أخرى يتحملها كإعداد ميزانية المشروع الأولية، إعداد الجدولة لأنشطة المشروع، إختيار أعضاء فريق المشروع، التأكد

¹ PMI : Project Management Institute

من توفر كافة الموارد والتسهيلات اللازمة لتنفيذ المشروع (دودين، 2014، ص57)؛ و باعتبار أن مدير المشروع من أهم العناصر المؤثرة في نجاح المشروع، لابد أن يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات التالية (Pmi, 2013,p.16):
المعرفة: تشير إلى ما يعرفه مدير المشروع عن إدارة المشروعات.

الأداء: تشير إلى ما يستطيع مدير المشروع القيام بفعله أو إنجازه أثناء تطبيق معرفته الخاصة بإدارة المشروعات.
الكفاءات الشخصية: تشير إلى الطريقة التي يتصرف بها مدير المشروع عند تنفيذ المشروع أو أحد الأنشطة المتعلقة به. و تشمل الكفاءة الشخصية على الاتجاهات و الصفات الشخصية والقيادية التي توفر القدرة على توجيه فريق المشروع نحو تحقيق أهداف المشروع وتحقيق التوازن بين قيود المشروع، كما يجب أن يتمتع بالمهارات الإنسانية والإدارية والفنية المناسبة واللازمة لتسيير أعمال المشروع بنجاح.

ثانيا: إختيار فريق المشروع:

يعرف فريق المشروع على أنه "مجموعة من الأفراد الذين يعملون سوياً نحو تحقيق أهداف المشروع"، ويتكون عادة من مدير المشروع، موظفي إدارة المشروع وأعضاء الفريق الآخرين، حيث تتمثل مهمة موظفي إدارة المشروع في تنفيذ أنشطة إدارة المشروع مثل وضع الجدول الزمني، ووضع الموازنة، رفع التقارير وضبط الاتصالات وإدارة المخاطر، والدعم الإداري؛ أما أعضاء الفريق الآخرين فهم معينين بتنفيذ أعمال المشروع (PMI, 2013, pp.35-36).

يختلف هيكل الفريق من مشروع إلى آخر وذلك حسب عدة عوامل منها الثقافة التنظيمية، والنطاق، الحجم، وقد يختلف أيضا تشكيل الفريق تبعا للهيكل التنظيمي أو تبعا للموقع الجغرافي لأعضائه كالفرق الافتراضية (PMI, 2013, p.37).

ثالثا: مهام فريق المشروع:

إن عمل فرق المشروع يعتبر طريقة فعالة في إدارة المشروعات، حيث يتوجب تنفيذ الأعمال بكفاءة و فعالية عالية مما يحقق الأهداف المحددة. لذا فان مهام الفريق تتلخص كالآتي (مُجد العلي، 2009، ص106):

- ✓ تحقيق الالتزام التام بجدولة الأعمال وحجمها وتوزيعها والمشاركة في تنفيذها.
- ✓ تطبيق أسلوب العصف الذهني والمناقشات باعتبارها المثل الجيد للعلاقات المتبادلة والمتفاعلة ما بين أعضاء الفريق نحو توليد الأفكار وإيجاد الحلول السليمة للمشكلات والتي تؤدي في معظم الحالات إلى الإبداع والابتكار.
- ✓ جعل أعضاء الفريق يتشاركون سوياً في عملية صنع القرار.

✓ إثارة الدافعية بين أعضاء الفريق.

✓ دعم ومساندة أعضاء الفريق عند الحاجة لهما.

2.5.I. تطوير فريق المشروع و مراحلہ:

تعد عملية تطوير الفريق عملية ديناميكية، و من أجل فهم عملية تطوير الفريق بشكل صحيح، لابد من التعرف على المراحل الأربعة التي يمر عليها لكي يصبح فريقاً متماسكاً منتجاً، و تتمثل هذه المراحل في (حجازي، 2015، ص197 ; Pinto, 2013, p187):

• التشكيل Forming

خلال هذه المرحلة يتم استخدام مجموعة من العمليات أو الأساليب لجمع مجموعة من الأفراد في فريق مشروع متماسك. وعادة ما يشار لهذه المرحلة بمرحلة "التخبط"، لأن أعضاء الفريق غير متأكدين من أهداف المشروع، كما أنهم لا يعرفون بعضهم البعض مما ينتابهم الشعور بالخوف و الشك و التشوش، فيتطلع أعضاء الفريق إلى قائد الفريق ليزودهم بالهيكله وهم يعملون على تحديد دور كل عضو من أعضاء الفريق، وتحديد كيفية العمل كفريق، كذلك يحاول الأفراد في هذه المرحلة تحديد المهام و كيفية القيام بها. و يعمل مدير المشروع في هذه المرحلة الأولى على التركيز على إظهار القيادة، والإشراف والتوجيه، وتقديم الكثير من المعلومات المطلوبة.

• العصف Storming

بعد تحديد الأهداف و الغايات بشكل واضح ودقيق، يصبح بإمكان الأفراد تحديد الفجوة بين ما هو واقعي وفعلي و بين توقعاتهم الأولية التي قد تم تحديدها في البداية. وفي هذه المرحلة يصبح من الأهمية بمكان مدير المشروع أن يعمل على دعم الفريق وتشجيعه، ومساعدته على مواصلة التركيز على عمله.

• المعايرة Norming

في هذه المرحلة يبدأ أعضاء الفريق بحل الخلافات والصراعات من خلال زيادة التعاون والثقة، كما يقوموا بالاتفاق على قواعد مشتركة، وبوضع معايير وأعراف تتعلق بكيفية تعاونهم مع بعضهم البعض؛ علاوة على ذلك فإنهم يستجمعون قواهم وينخرطوا في عملهم بروح واحدة ووفق أهداف مشتركة. و في هذه المرحلة يظهر مدير المشروع قيادته، ويقدم المزيد من التشجيع والدعم.

• الأداء Performing

هي المرحلة التي يتم فيها بدء العمل الفعلي لفريق المشروع، حيث يعمل أعضاء الفريق معا بكفاءة عالية وبشكل منتج، ويقدمون مخرجات ذات جودة عالية، كما يعملون على تجنب حدوث أي مشكلة، وفي حال وقوعها، فإنهم يقومون

بمعالجتها بشكل إيجابي و بناء. و خلال هذه المرحلة تتميز علاقات الفريق بمستويات عالية من الثقة والتعاون المتبادل مع بعضهما و يظهر الفريق توجهه الخاص به، وشجاعته، ويشعر بالرضا عن العمل كفريق واحد؛ أما بالنسبة لمدير المشروع فيعمل على توفير الموارد والاعتراف بالجهود التي يحتاجها الفريق.

6.I. خصائص فريق المشروع الفعال وأسباب فشلها:

أولاً: خصائص فريق المشروع

يمكن تلخيص خصائص فريق المشروع الفعال كالآتي (Pinto, 2013, p183):

- وضوح الأهداف أو المهمة: ينبغي أن تكون مهمة المشروع واضحة ومقبولة من طرف جميع أعضاء الفريق، لأن كلما كانت أهداف المشروع واضحة للفريق كان أدائه أفضل، ولهذا يعتبر من بين المحددات الرئيسية لنجاح المشروع.
- الاعتماد المتبادل: هو درجة النشاط المشترك بين أعضاء الفريق لإكمال المشروع.
- التماسك: أي العمل بروح الفريق الواحد.
- الثقة المتبادلة: وهي كيفية مواجهة المخاطر والتعامل معها وكذلك التركيز على الالتزام والثقة التي يمنحها أعضاء الفريق إلى قادتهم بالإضافة إلى الرؤيا، حيث كلما كانت الثقة العالية تسود الفريق كلما كان جاهز في مواجهة الصعاب والتحديات.
- الحماس: هو الحافز لتوجيه جهود وطاقات الفريق نحو الالتزام بالمهام، أي العمل بشكل تعاوني والتواصل الجيد، ومعالجة الصعوبات باعتبارها فرصاً للمشاركة وحل المشاكل.
- التركيز على النتائج: ويشير إلى التزام كل أعضاء الفريق نحو تحقيق أهداف المشروع.

ثانياً: أسباب فشل فريق المشروع:

يرجع فشل المشروع لعدة أسباب من بينها (Pinto, 2013, p185):

- أهداف المشروع غير واضحة.
- أدوار ومهام فريق المشروع غير محددة.
- عدم وجود دافع لفريق المشروع.
- سوء التواصل بين أعضاء الفريق.
- سوء القيادة.
- دوران بين أعضاء فريق المشروع.

II. الإطار المفاهيمي لنجاح المشروع

II.1. تطور مفهوم نجاح المشروع: Evolution Of Project Success

يعتبر نجاح المشروع مفهوم شامل ومتعدد الأبعاد، فقد شهد هذا المفهوم تطورا واسعا عبر مختلف الفترات الزمنية:

الفترة الأولى: 1980-1960

خلال هذه الفترة ارتبط مفهوم نجاح المشروع بالجانب التشغيلي (الأدوات والتقنيات) حيث استخدمت المعايير التقليدية أو ما يعرف بالمثلث الحديدي (الوقت، التكلفة، الجودة) في قياس نجاح المشروع لكونها سهلة الاستخدام ضمن مجال إدارة المشروع، كما أن أغلب الدراسات عرفته على أنه تحقيق الأهداف من حيث الوقت، الميزانية، و الأداء (Davis, 2014, p193)، وكانت تركز على قياسه خلال مرحلة تنفيذ المشروع باعتبارها أطول فترة وتستهلك فيها معظم الموارد (PMI, 2000).

ما يميز هذه الفترة أن مفهوم نجاح المشروع كان يقاس بطرق ذاتية وموضوعية إضافة إلى الجانب التقني، بينما أهمل في المقابل عنصر مهم وهو الاتصال مع الزبون (Jugdev and Müller, 2005, p.24).

الفترة الثانية: 1990-1980

خلال هذه الفترة تغيرت فكرة نجاح المشروع من الجوانب التقنية للمشروع إلى كيفية الاتصال مع الزبون، حيث قدم (Pinto and Slevin (1988) في دراستهم تعريفا لنجاح المشروع يعتمد على أربعة أبعاد (الوقت، الميزانية، الجودة، رضا الزبائن). و استند كلا من Morris and Hough في دراستهما سنة 1987 على المعايير الموضوعية والذاتية في مفهوم النجاح وتوصلا من خلالها إلى أن النجاح يقاس من خلال تصورات مختلف أصحاب المصالح إلى جانب المعايير التقليدية (Davis, 2014, pp.192-193).

بينما اعتبر (Wit (1988) أن المشروع يكون ناجحا "إذا كان المشروع يحقق أهداف الأداء من حيث المواصفات التقنية، إضافة إلى رضا جميع الأشخاص الرئيسيين في المنظمة عن نتائج المشروع" (Wit, 1988, p165). وعليه ما يميز هذه الفترة هو تطور مفهوم النجاح من التركيز على معيار التنفيذ إلى معيار الرضا (أي رضا العملاء عن تلبية حاجياتهم وضمنان لهم الجودة).

الفترة الثالثة: من 1990-2000

شهدت هذه الفترة تطور في الأطر المفاهيمية لعوامل النجاح الحرجة و أهميتها في نجاح المشروع، حيث تناولت معظم الدراسات أن مفهوم النجاح يتوقف على أصحاب المصلحة، أي بمشاركة جميع الجهات الداخلية والخارجية في

المشروع حيث حدد Beale &Freeman (1992) سبعة معايير رئيسية لقياس نجاح المشروع تتمثل في: الأداء التقني، الفعالية في تنفيذ المشاريع، رضا العملاء، الاحتفاظ بالموظفين، إنهاء المشروع، الجدوى المشروع، والابتكار التقني (Santos et al.,2014, p1082). وأضاف Cleland & Ireland بأن النجاح ينظر إليه من نقطتين: الأولى متمثلة في درجة تحقيق أهداف أداء المشروع من حيث الوقت، التكلفة، النطاق، و الثانية من خلال رضا الزبائن (jugdev & muller,2005). في حين أوضح (Belout,1998) بأن مفهوم نجاح المشروع يتوافق مع مفهوم الكفاءة والفعالية للمشروع بحيث يشمل على جانبين، جانب تقني يتعلق بالأهداف التقليدية للمشروع (الوقت، الميزانية، الجودة) و جانب سلوكي يتعلق برضا الزبائن وهو الهدف النهائي للمشروع.

أما Turner (1999) فقام بوضع إطار مفاهيمي يناقش فيه كيفية الحكم على المشاريع الناجحة باستخدام معايير موضوعية وأخرى ذاتية ومن أهم هذه المعايير: تلبية الهدف، رضا صاحب المشروع عن النتائج، تلبية احتياجات مختلف أصحاب المصلحة، مواصفات مخرجات المشروع ضمن الميزانية وفي حدود الوقت (in Jugdev & Müller, 2005,p28). بينما أشار Baccarini (1999) إلى بعدين أساسيين للنجاح: نجاح إدارة المشروع و نجاح المنتج حيث يتمثل البعد الأول في المعايير التقليدية، و عملية إدارة المشروع، ورضا أصحاب المصلحة، أما البعد الثاني فيتمثل في رضا العميل، إستراتيجية صاحب المشروع، الأرباح والحصة السوقية للمنظمة.

في حين فرق (Lim & Mohamed, 1999, p246) بين معايير نجاح المشروع على المستوى الجزئي (الوقت، التكلفة، الجودة، الأداء، والسلامة) و المعايير على المستوى الكلي (رضا العملاء، المنفعة).

القرن الواحد والعشرون(21):

لقد شهد مفهوم نجاح المشروع تطورا واسعا على مدى السنوات الأربعين الماضية، حيث توصلت مراجعة الأدبيات إلى أن تحقيق الأداء من حيث الوقت، والتكلفة و الجودة ليست دائما كافية للحكم على المشاريع بأنها ناجحة، بل ارتبط مفهوم النجاح بأبعاد أخرى كرضا العملاء و أصحاب المصلحة وقبول التسليمات، إضافة إلى تلك الأبعاد التقليدية (Costantino et al., 2015).

قدم Jugdev and Müller (2005) تعريفا مبسطا لنجاح المشروع فعرّفه "بالفن الجيد". و أضاف؛ أن هذا المفهوم تغير على مدى السنوات من المفاهيم البسيطة التي كانت تقتصر فقط على مرحلة تنفيذ المشروع إلى مفاهيم جديدة تعكس تقديرا للنجاح على مدى دورة حياة المشروع و المنتج. في حين قدم kerzner (2009) مفهوما جديدا لنجاح المشروع ورأى أنه انجاز الأنشطة ضمن تحقيق المعايير الأربعة (الوقت، الميزانية، الأداء، ورضا الزبائن)

بالإضافة إلى انجازه بأقل تعديلات للنطاق (scope change)، دون تذبذب في تدفق العمل الرئيسي و دون تغيير لثقافة المنظمة. حيث يقصد بهذه الأخيرة ثبات القيمة الثقافية للمنظمة في مكان جميع المشاريع بغض النظر عن هوية الزبون (kerzner, 2009, p.07).

اعتبر الباحثان (Toor and Ogunlana (2010) أن المثلث الحديدي (الوقت، التكلفة، الجودة) لم يعد كافيا لتحديد نجاح المشروع، و اقترحا إضافة مجموعة من المؤشرات الرئيسية لفعاليتها ونجاحه متمثلة في مؤشر السلامة (الوقاية)، الكفاءة (efficiency)، الفعالية (efficacité)، نوعية المخرجات (التقليل من العيوب)، تلبية توقعات أصحاب المصلحة (الرضا) والتقليل من النزعات بينهم. و دعم (Al-Tmeemy et al.(2011) هذا الاتجاه و الذي مفاده أن المثلث الحديدي ليس كافيا وحده لتحديد نجاح المشروع، واعتبر أن هذا الأخير هو مفهوم متعدد الأبعاد بحيث يشتمل على ثلاثة أبعاد: البعد الأول يتمثل في نجاح إدارة المشروع والذي يتعلق بأهداف الإدارة (أهداف الميزانية، الوقت، الجودة)، البعد الثاني متعلق بنجاح المنتج أو نتائج المشروع متمثلا في (رضا الزبائن ، المتطلبات الوظيفية و الموصفات التقنية)، أما البعد الثالث يتعلق بنجاح السوق متمثلا في (الربح، الدخل، حصة المؤسسة من السوق و الميزة التنافسية).

بينما تطرق معهد إدارة المشاريع إلى إمكانية قياس نجاح المشروع من خلال قيود النطاق، الوقت، التكلفة، الجودة و المخاطر وذلك لتميز المشاريع بالطبيعة المؤقتة والفريدة من نوعها (PMI, 2013, p35). في حين بيّن cooke davies (2002) أنه يجب التمييز بين مفهومين للنجاح بين نجاح المشروع ونجاح إدارة المشروع، حيث يقاس الأول من خلال الأهداف العامة للمشروع و الثاني من خلال قياس الأداء مقابل التكلفة والوقت والجودة.

وقد لاقى هذا المفهوم اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، حيث ورد تعريفه في دراسة (Kamau & Mohamed, 2015) على أنه الانتهاء من المشروع في الوقت المحدد، ضمن الميزانية، و بالجودة المطلوبة، إضافة إلى تلبية المتطلبات التقنية والوظيفية، تحقيق رضا العملاء، و تحقيق الأهداف التنظيمية.

في حين عرفه Ellatar (2009) على أنه "درجة تحقيق أهداف المشروع من حيث (الوقت، الميزانية، والجودة) و الفوائد المتوقعة منه، من وجهة نظر مختلف أصحاب المصلحة" (Ellatar, 2009, p.550).

2.II. الفرق بين معايير و عوامل نجاح المشروع:

بيّن (2002) cooke-davies بأنه يجب التمييز بين معايير النجاح (والتي يقاس على أساسها نجاح أو فشل أي مشروع)، وعوامل النجاح (المرتبطة بمدخلات نظام التسيير التي تؤدي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى نجاح المشروع) (p.185).

1.2.II. معايير نجاح المشروع: Project success criteria

منذ فترة طويلة استخدمت المعايير التقليدية " الوقت، التكلفة و الجودة" أو ما يعرف بالمثلث الحديدي لقياس أداء و نجاح المشروع، و على الرغم من أن هذه المعايير سهلة القياس إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات لكونها غير كافية وحدها للحكم على نجاح المشروع، و هذا ما أدى إلى إدخال معايير جديدة في قياس نجاح المشروع متمثلة في رضا المشاركين (Procock, 1996)، رضا أعضاء فريق المشروع (Pinto and Pinto, 1991)، رضا الزبون (Lim and Mohamed, 1999)، رضا أصحاب المصلحة (Lim & De Wit, 1988; Belout, 1998; Shenhar et al., 1997; 2007).

كما أضاف Pinto and Pinto أنه ينبغي التمييز بين المعايير السلوكية و التي تشمل (رضا المستخدم النهائي، رضا فريق المشروع و رضا باقي أصحاب المصلحة) و المعايير التقليدية التي تستند بشكل أساسي على المثلث الحديدي " الوقت، التكلفة، و الجودة " (Cserháti and Szabó, 2014, p614).

بينما توصلت دراسة (Shenhar et al., 2001) إلى تحديد أربعة أبعاد لقياس نجاح المشروع متمثلة في: كفاءة المشروع، التأثير على العملاء، نجاح الأعمال، والإعداد للمستقبل، وبينت بأن هذه الأبعاد يمكن قياسها على أطر زمنية مختلفة (Time frame)، بحيث يمكن تقييم البعد الأول في المدى القصير أثناء تنفيذ المشروع أو فور الانتهاء منه، بينما يمكن تقييم البعد الثاني في المدى المتوسط أي عند تسليم المشروع للزبائن واستخدامه، أما البعدين الثالث والرابع فيكون في المدى الطويل.

في حين إقترح (Shenhar & Dvir, 2007) في دراستهما نموذجاً لنجاح المشروع يحتوي على خمسة معايير متمثلة في: (الكفاءة، التأثير على العملاء، التأثير على فريق المشروع (رضا أعضاء الفريق)، نجاح الأعمال، إعداد للمستقبل) بحيث يتم الحكم عليها على مدى فترات زمنية مختلفة. و الجدول التالي يوضح أهم مقاييس هذه المعايير:

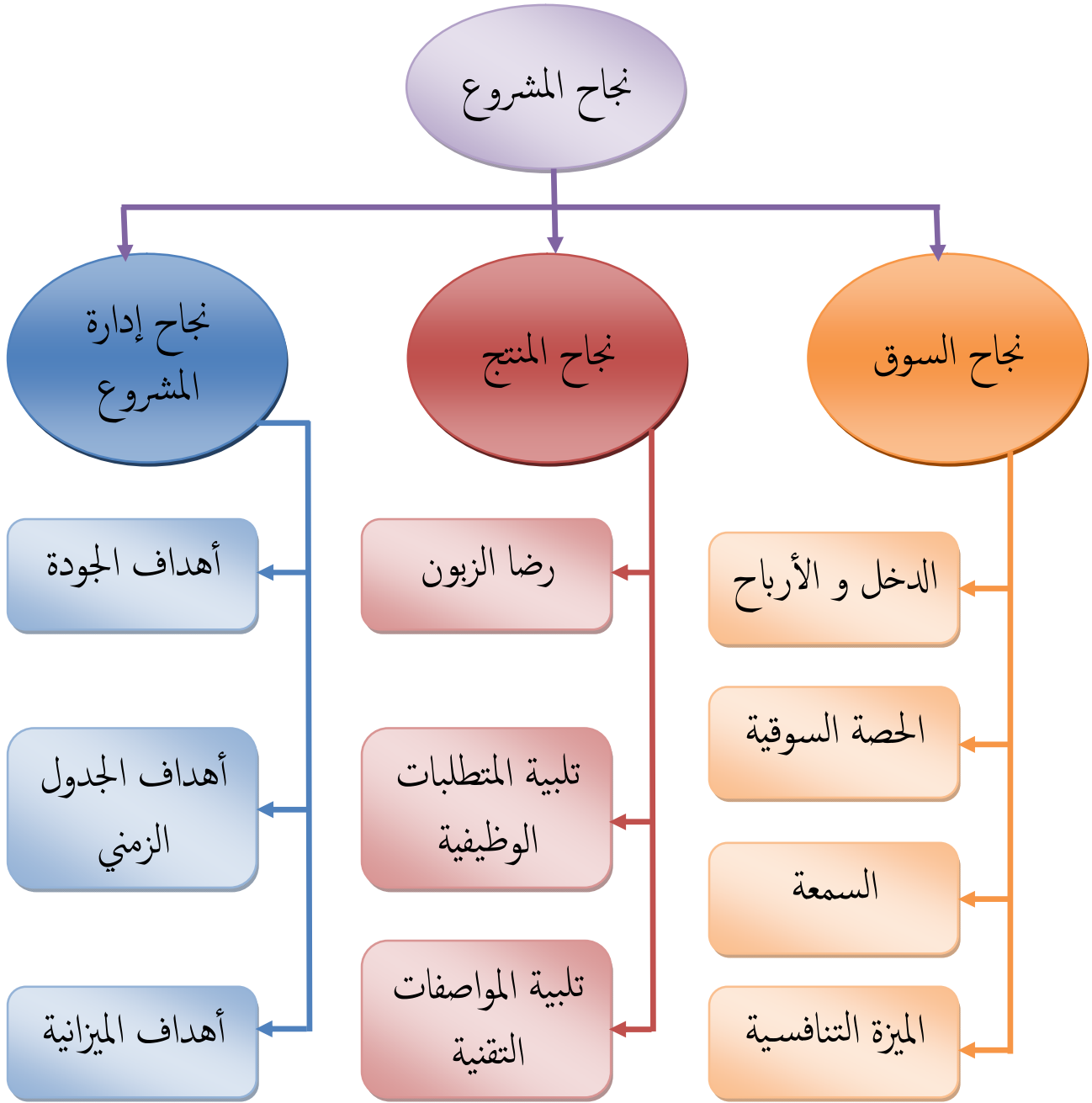
جدول (3.1): معايير نجاح المشروع وفقا ل Shenhar & Dvir

المقاييس	معايير النجاح
<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق أهداف الوقت، أي إنجاز المشروع في الوقت المحدد - تحقيق أهداف الميزانية، أي إنجاز المشروع بالتكلفة المحددة 	كفاءة المشروع
<ul style="list-style-type: none"> - تلبية المواصفات التقنية. - تحقيق الأداء الوظيفي - تلبية احتياجات العملاء - حل مشاكل العملاء - رضا العميل، ولاء العميل. 	التأثير على الزبائن
<ul style="list-style-type: none"> - رضا الفريق - معنويات الفريق - تطوير مهارات أعضاء الفريق - زيادة عدد أعضاء الفريق و الاحتفاظ بهم. 	التأثير على فريق المشروع
<ul style="list-style-type: none"> - النجاح التجاري (تحقيق الأرباح) - زيادة الحصة السوقية - العائد على الاستثمار. 	نجاح الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير تكنولوجيا جديدة - إنشاء خط إنتاج جديد - الدخول إلى أسواق جديدة 	الإعداد للمستقبل

المصدر: (Shenhar & Dvir , 2007 , p.25)

أما دراسة (Al-Tmeemy et al., 2011) فصنفت معايير نجاح المشاريع إلى ثلاث فئات: نجاح إدارة المشروع، نجاح المنتج، نجاح السوق، كما هو مبين في الشكل (7.1) أدناه.

الشكل (7.1): معايير نجاح المشاريع



المصدر: (Al-Tmeemy et al., 2011, p.346)

فضلا عن ذلك، توصلت دراسة (Turner & Zolin, 2012; Turner, 2009) إلى أن الحكم على نجاح المشروع لا يتوقف على معايير المثلث الحديدي بل يتعداه، حيث أضافت بعدا جديدا لتحديد نجاح المشروع بدقة وهو النظر إلى تصورات مختلف أصحاب المصلحة لمخرجات و نتائج المشروع وعلى أطر زمنية متعددة؛ و يقصد بهذا

البعد هو الكيفية التي يحكم بها مختلف أصحاب المصلحة على النجاح في الأشهر والسنوات التي تلي نهاية إنجاز المشروع و ليس فقط عند انتهائه، حيث يتم الحكم على نجاح المشروع في الأشهر التي تلي نهاية المشروع إذا أنجزت المخرجات على النحو المطلوب و أعطت الفائدة المرجوة منها، بينما يتم الحكم على نجاح المشروع في السنوات التي تلي نهاية المشروع إذا حققت المنظمة أهدافها الاستراتيجية.

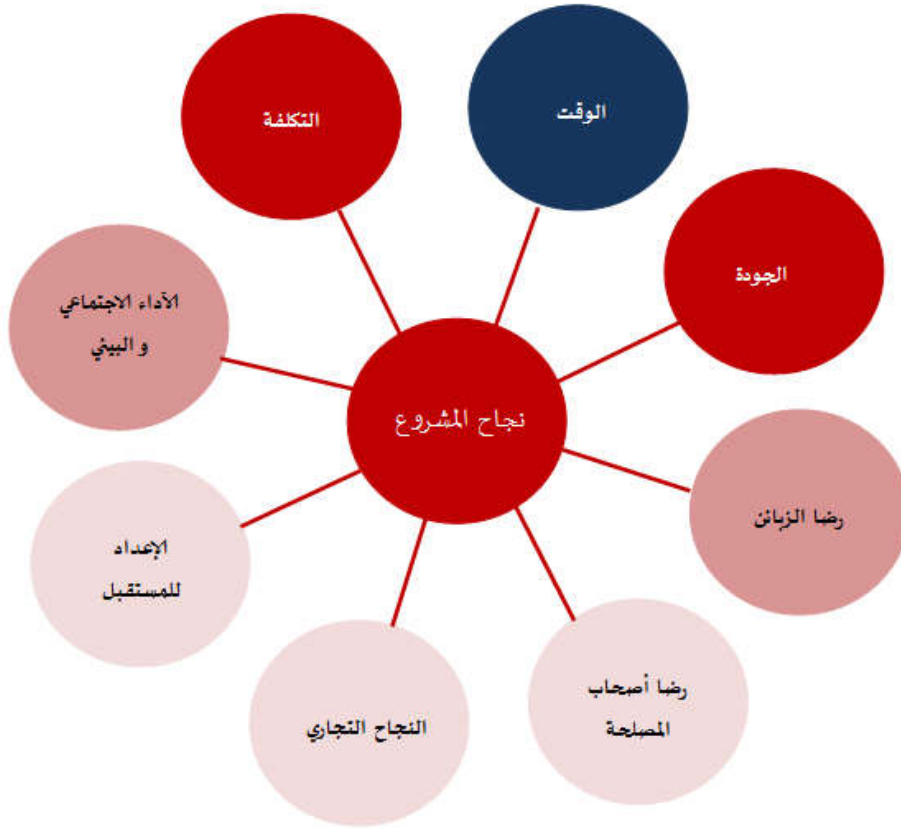
أدرج (Carvalho & Rabechini, 2017) معياراً جديداً لنجاح المشروع متمثلاً في الأثر الاجتماعي و البيئي (Social and Environment impact) إضافة إلى المعايير المقترحة من طرف (Shenhar & Dvir, 2007). الجدول (4.1) و الشكل (8.1) يوضحان أهم معايير نجاح المشروع خلال مختلف الفترات الزمنية:

جدول (4.1): معايير نجاح المشروع خلال مختلف الفترات الزمنية

معايير نجاح المشروع	
- المثلث الحديدي "الوقت، التكلفة، الجودة" أو ما يعرف بالمعايير التقليدية	الفترة الأولى: 1980-1960
- المثلث الحديدي "الوقت، التكلفة، الجودة" - رضا العملاء و رضا المستخدم النهائي. - الفوائد التنظيمية، الفوائد التي تعود على أصحاب المصلحة. - الفوائد التي تعود على العاملين في المشروع.	الفترة الثانية: 2000-1980
- المثلث الحديدي "الوقت، التكلفة، الجودة". - رضا العملاء، رضا أصحاب المصلحة. - تلبية المتطلبات التقنية، و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. - التأثير على فريق المشروع (رضا أعضاء الفريق، تطوير مهارات أعضاء الفريق). - نجاح الأعمال (زيادة المبيعات والأرباح، الاستحواذ على حصة أكبر من السوق) - إعداد للمستقبل (تطوير تكنولوجيا جديدة، إنشاء خط إنتاج جديد،...) - الأداء الاجتماعي والبيئي (Social and Environment performance)	الفترة الثالثة: خلال القرن 21

المصدر: (Ika, 2009, p.11)، "بتصرف".

الشكل (8.1): معايير نجاح المشروع خلال مختلف الفترات الزمنية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

II.2.2. عوامل النجاح الحرجة للمشروع:

هي تلك العوامل التي تزيد من قدرة المنظمة على تنفيذ المشروع بأكمله، كما تعتبر عناصر المشروع التي يمكن أن تساهم في نجاحه من حيث (الوقت، التكلفة، والجودة) (Turner, 2009, p53)؛ و أهم هذه العوامل ما جاءت به دراسة (Pinto & Slevin, 1986 ; 1987)، إذ تضمنت عشرة عوامل نجاح حرجة للمشروع ممثلة في الجدول (5.1) أناه:

جدول (5.1): عوامل نجاح المشروع

عوامل النجاح	التعريف
إدارة الموارد البشرية	يشمل على مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث (الاختيار والتعيين، التدريب و التطوير)
مهمة المشروع	وضوح الأهداف العامة للمشروع بالنسبة لمدير المشروع وباقي الفريق
دعم الإدارة العليا	مدى استعداد الإدارة العليا على توفير و إتاحة الموارد و السلطة اللازمة لمدير المشروع من أجل انجاز المشروع بنجاح.
تخطيط المشروع	توفير خطة مفصلة من حيث (الجدول الزمني، التكلفة، تخطيط الموارد المادية و البشرية،...).
احتياجات الزبون	قبول الزبون لنتائج المشروع، لذا يجب التعرف على احتياجاته، و رغباته.
الأداء التقني	يتمثل في الخبرة و التكنولوجيا المطلوبة (المعرفة، الكفاءات والمهارات الفنية) لانجاز مهام المشروع.
الاتصال	أهمية توفير قنوات الاتصال و تبادل المعلومات بين مختلف المتدخلين في تنفيذ المشروع.
استشارة الزبون(الاتصال)	يجب على مدير المشروع أن يتواصل مع الزبون من أجل تلبية إحتياجاته.
الرقابة و التغذية العكسية	أهمية توفير المعلومات لمراقبة كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.
حل مشاكل المشروع	قدرة مدير المشروع وفريقه على مواجهة المشاكل الغير المتوقعة التي تنشأ أثناء تنفيذ المشروع.

المصدر: (Pinto and Prescott, 1988, p.07)

أما دراسة (Pinto et al., 1987) فقامت بتجميع هذه العوامل في فئتين : فئات إستراتيجية و فئات تكتيكية، حيث تم وضع عامل مهمة المشروع، تخطيط المشروع، دعم الإدارة العليا ضمن الفئة الإستراتيجية، بينما العوامل الأخرى بما فيها تسيير الموارد البشرية في الفئة التكتيكية (Zimri , 2011, p37).

بيّن (Davis, 2014, p192) أنه خلال هذه الفترة كان التركيز منصب على تطوير قوائم عوامل النجاح الحرجة (CSF Listes) و ذلك باعتبارها من العناصر اللازمة لخلق بيئة تسيير فيها المشاريع باستمرار ونجاح. أما الفترات الموالية فشهدت تطوير في الأطر النظرية لعوامل النجاح؛ حيث قدم (Belassi & Tukul (1996) نموذجاً مفاهيمياً يصنف فيه عوامل نجاح المشروع إلى أربعة مجموعات كما هي موضحة في الجدول (6.1) التالي:

جدول (6.1): عوامل نجاح المشروع وفقاً لـ Belassi & Tukel

عوامل مرتبطة بمدير المشروع	- القدرة على التنسيق و التفويض - القدرة على اتخاذ القرار - تحديد الأدوار و المسؤوليات - الكفاءة، الالتزام.
عوامل مرتبطة بأعضاء فريق المشروع	المهارات، التواصل، حل المشاكل، الالتزام.
عوامل مرتبطة بالمنظمة	دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي للمشروع، تنفيذ برامج السلامة.
عوامل مرتبطة بالمشروع	نوع وحجم المشروع، قيمة المشروع، دورة حياة المشروع
عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية	البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الزبائن، المنافسة.

المصدر: (Belassi and Tukel, 1996, p144)

وأضاف Chan et al.(2004) في دراستهم عدد من العوامل التي تؤثر في نجاح المشروع، وتم تصنيفها إلى خمس فئات رئيسية: عوامل مرتبطة بالموارد البشرية، عوامل مرتبطة بالمشروع (نوع وحجم المشروع، درجة التعقيد)، إجراءات المشروع، عمل إدارة المشروع (نظام الاتصال، الجهود المخططة، دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، تنفيذ برامج السلامة)، و عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية (البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية).

بينما نظر Müller إلى أسلوب القيادة والعمل الجماعي كعوامل نجاح للمشروع، و أكد من خلال دراسته على أن كفاءة ومهارة مدير المشروع بالإضافة إلى فعالية العمل الجماعي من حيث التواصل، التعاون، والتماسك بين أعضاء الفريق يساهم في نجاح المشروع (Müller and Turner, 2005). وقد ذكر (Turner, 2009, p54) مجموعة من عوامل النجاح وتم تحديدها في أربع مراحل إدارية وهي: طريقة إعداد المشروع، تخطيط المشروع، تنظيم و تنفيذ المشروع (توفير الموارد، الاتصال، التعاون، والالتزام)، و مراقبة المشروع.

والجدول التالي (7.1) يبين أهم العوامل الرئيسية لنجاح المشروع والمذكورة في مختلف الدراسات السابقة:

جدول (7.1): العوامل الرئيسية لنجاح المشروع

عوامل نجاح المشروع	الدراسات
كفاءة مدير المشروع، تخطيط الجدولة، المراقبة والتغذية العكسية، نظم التحكم والمسؤوليات، استمرارية المشاركة في المشروع.	Sayles and Chandler (1971)
تحديد الأهداف، تحديد الهيكل التنظيمي للمشروع، دعم الإدارة العليا، تنظيم وتفويض السلطة، اختيار فريق المشروع، تخصيص الموارد، آليات المراقبة والمعلومات، التخطيط والمراجعة.	Martin (1976)
كفاءة مدير المشروع، الاتصالات، المراقبة، الالتزام، سلطة الإدارة العليا على المشروع.	Locke (1984)
إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب و التطوير)، مهمة المشروع، دعم الإدارة العليا، تخطيط المشروع، احتياجات الزبون، الاتصال، الرقابة و التغذية العكسية، حل مشاكل المشروع، الأداء التقني (الخبرة و التكنولوجيا)، مواصفات قائد الفريق، السلطة و السياسات، العوامل البيئية.	Pinto et slevin (1986 ;1987,1989)
عوامل تتعلق بالبيئة و الإدارة العليا (فهم جميع أصحاب المصلحة لمختلف عمليات المشروع، الالتزام التنفيذي لإدارة المشروع، أهمية اختيار مدير المشروع ذوي خبرة و مهارات قيادية مناسبة لهذا الدور، التكيف التنظيمي)	Kerzner (1987)
أهداف المشروع، التمويل، التنظيم الاستراتيجي، الجدول الزمني، الابتكار التقني، حل المشاكل.	Morris and Hough (1987)
إدارة الموارد البشرية (الاتصال، العمل الجماعي، القيادة).	Verma (1995,1996)
الاتصال الفعال، وضوح الأهداف و النطاق، تخطيط المشروع.	Clarke (1999)
عوامل تتعلق بمدير و فريق المشروع (الالتزام، الاتصال، الاحترام والثقة، التعاون، الدعم، أسلوب القيادة، ادوار ومسؤوليات واضحة، وضوح الهدف، تحديد الخطة	Müller and Turner (2007);Turner(2009)

<ul style="list-style-type: none"> - درجة استعداد المؤسسة التي تقوم بتنفيذ المشروع. - وضوح مهمة المشروع و أهدافه لجميع أصحاب المصلحة. - درجة رضا العملاء، معرفة الموارد المتاحة (المالية و الفنية). - إدارة التغيرات و الأزمات و الانحرافات خلال دورة حياة المشروع. - إختيار مدير وفريق المشروع من ذوي الكفاءات و المهارات العالية. - دعم الإدارة العليا لفريق المشروع، الاتصال بين مختلف أصحاب المصلحة مراقبة و متابعة تنفيذ المشروع، البيئة الخارجية. 	<p>Pandremmenou (2013)</p>
--	--------------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

- و أخيرا، حدد (Turner, 2004, p350) في دراسته أربعة شروط ضرورية لنجاح المشروع إضافة إلى عوامل النجاح الحرجة، و هذا ما أكدت عليه معظم الدراسات الحديثة. و تتمثل هذه الشروط فيما يلي:
- ينبغي أن يتم الاتفاق على معايير النجاح مع أصحاب المصلحة قبل بدء المشروع و إعادة مراجعتها في مختلف مراحله.
 - ينبغي الحفاظ على العلاقات التعاونية بين مدير المشروع و صاحبه من أجل الحفاظ على رؤية مشتركة لنتائج المشروع طوال الوقت.
 - يجب تمكين مدير المشروع للتعامل بمرونة مع المخاطر و الظروف الغير المتوقعة وبالتالي تحقيق أهداف المشروع في الوقت المناسب.
 - ينبغي على صاحب المشروع أن يهتم بأداء المشروع.

III إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بنجاح المشروع

1.III مفهوم إدارة الموارد البشرية: Human Resources Management

مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية و المضمون أو التطبيق، إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة الأفراد. و مع التطور العلمي للإدارة، أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية و إنسانية، ولذلك فان دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محددا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار أخرى استجابة لمتغيرات البيئة المؤثرة على المورد البشري كالتغيرات البيئية والاجتماعية و الاقتصادية.

1. تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية، فقد عرفها البعض على أنها: "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية

بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية" (عباس، 2011، ص22). وعرفها Sikula بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحثهم" (Sikula, 1976, p.06). أما (Dessler, 2007, p.4) فعرّفها بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية، التحليل الوظيفي، الاختيار، التوجيه، التعويض، تقييم الأداء، التدريب والتطوير، وعلاقات العمل".

وتعرف إدارة الموارد البشرية كذلك بأنها: "العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم" (السالم، وصالح، 2009، ص05). وحسب (Storey, 1995) "هي النموذج المتميز لإدارة العنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد" (الطائي، والعبادي، 2015، ص28).

ويعرفها (Nickels et al. 2008, p.288) على أنها: "عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ومن ثم اختيارها وتوظيفها، تدريبها وتقييمها، تعويضها والمحافظة عليها بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية". كما تعرف بأنها: تصميم الأنظمة الرسمية في المنظمة لضمان الاستخدام الفعال لمهارات الموارد البشرية ومعارفهم وقدراتهم، وخصائصهم الأخرى بغرض تحقيق الهدف التنظيمي (Joan, 2009, p03).

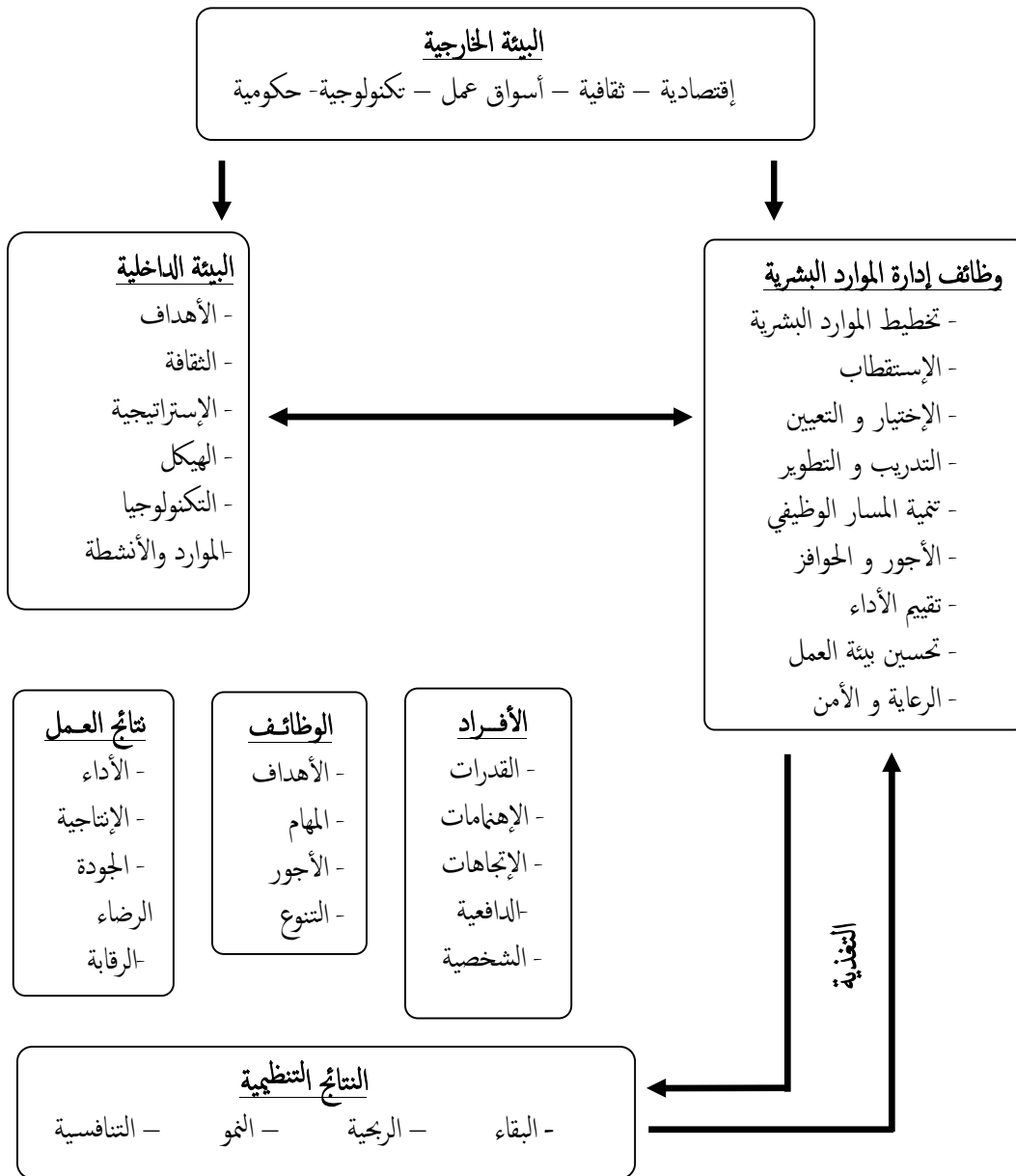
أما (Benraouane 2010, p.27) فعرّفها على أنها: "الوظيفة التي تسمح للمؤسسة بإدارة عملية الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، وتعويض الموارد البشرية، بالإضافة إلى إدارة علاقات العمل كالأمن، الصحة، وأخلاقيات العمل"؛ في حين اعتبرها عقيلي (2009، ص14) على أنها "إدارة و وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المنظمة و رسالتها و يسهم في تحقيقهما".

ويتضح من التعاريف السابقة ما يلي:

- تنطوي إدارة الموارد البشرية على الممارسات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة.
- مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، الوظيفية، الاجتماعية، والشخصية، من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتمثلة في: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير، التحفيز وتقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل.

- من بين الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المؤسسات.
 - تعمل على الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق نتائج المنظمة.
 - و أخيراً، نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.
- ومن خلال ما سبق يمكن عرض المفهوم المتكامل لإدارة الموارد البشرية في الشكل التالي:

شكل (9.1): أبعاد إدارة الموارد البشرية



المصدر: (المرسى، 2003، ص18)

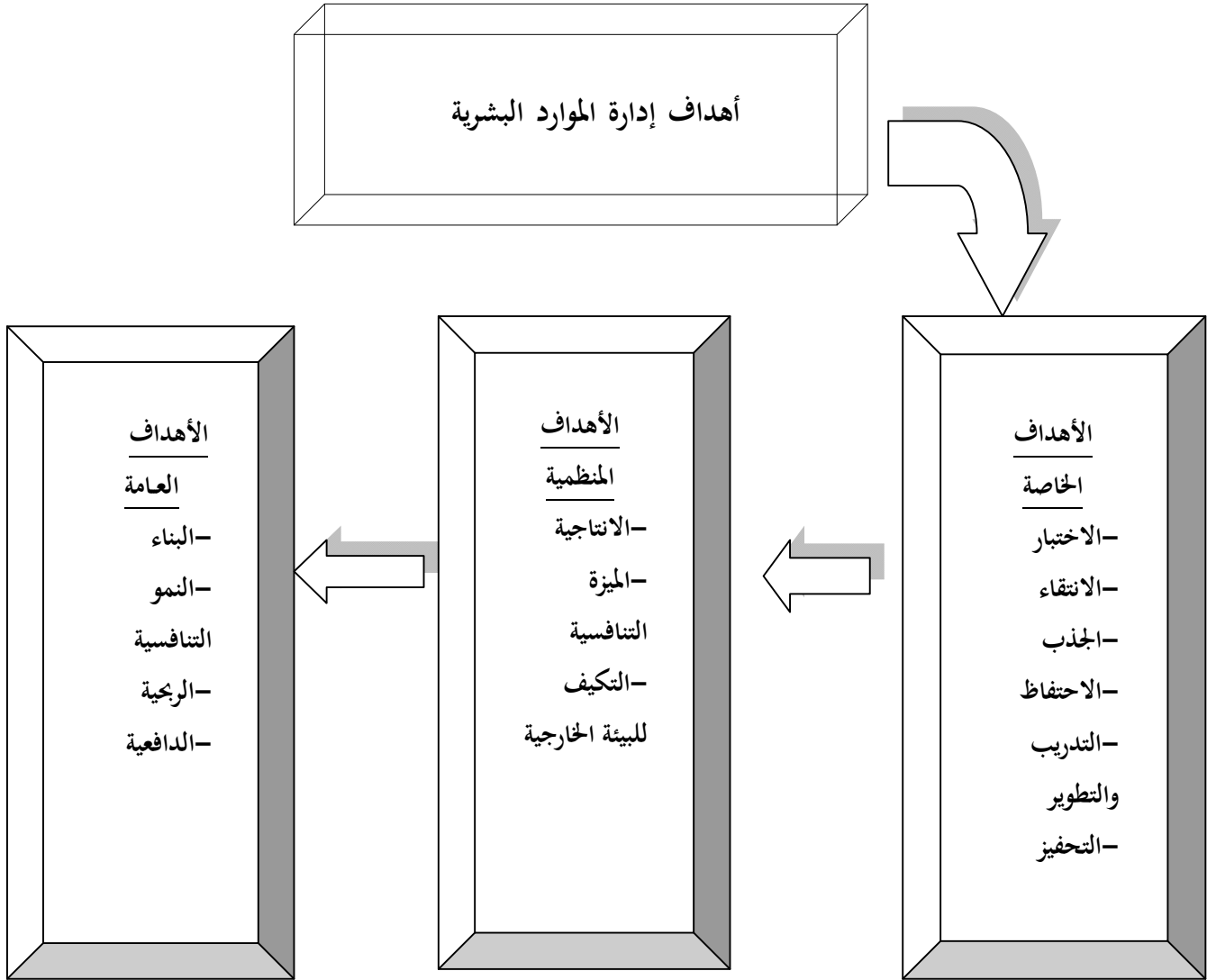
2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقق الملائمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد والمتمثلة ب(التكاملية والاجتماعية والأخلاقية والمرونة) و أهداف المنظمة القصيرة الأجل والمتمثلة ب(التنظيمية والمهنية) إذ يمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وإدارة التغيير والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والاتصال الفعال". و عليه يمكن ذكر مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية على تحقيقها، ومن أهمها (الطائي، والعبادي، 2015، ص43 - 44):

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.
- تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

كما أن هناك أهداف أشمل تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها متمثلة في الأهداف الخاصة والعامة و التنظيمية، موضحة في الشكل (10.1) أدناه:

شكل (10.1): يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: (الطائي و العبادي، 2015، ص46)

3. أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية تبدو واضحة من قدرة المنظمة على الاستقطاب والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية، فالتخطيط للموارد البشرية ينبه المنظمة مبكراً على نوعية العمالة المطلوبة في الأجل القصير، المتوسط وطويل الأجل. كما أن الاستقطاب والاختيار الجيد يحدد أفضل الأفراد للأعمال والوظائف المتاحة ويؤكد على الإحلال والتعيين السليم ثم يأتي التدريب والتطوير ليقوما بدورها في إكساب الأفراد المهارات، الاتجاهات والمعارف المختلفة؛ إضافة إلى ذلك فإن الممارسة الجيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد على تحفيز الأفراد للعمل، كذلك تضمن

الالتزام والانضباط بالمنظمة والمشاركة الايجابية في التنظيم بالشكل الذي يساعد على خلق اتجاهات ايجابية للعمل (المغربي، 2016، ص30).

2.III. ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعرف الممارسات بأنها "مجموعة القرارات والإجراءات التي تهم إدارة الموارد البشرية على جميع المستويات في الأعمال والمتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية" (رافد، 2016، ص188). ويعرفها Heneman & At Milanowski على أنها "مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية" (فوطه؛ القطب، 2012، ص165). ومن أهم هذه الممارسات كما يلي:

1.2.III. تخطيط الموارد البشرية: Human Resource Planning

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في التنبؤ باحتياجاتها من القوى البشرية من حيث العدد والنوعية، وفي الوقت والمكان المناسب.

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "عملية لتنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين، لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية" (عباس، 2011، ص65). وحسب Griffen & DeNisi (2005، ص60) فإنه: "عملية تنبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية، و تحليل عرض هذه الموارد، ومن ثم تطوير الخطط لتقليل الفجوة بينهما". أما Mursi فاعتبره عملية تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية (in Elhazzam, 2016).

بينما عرفه (الوليد، 2009، ص 26) بأنه: "عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من القوى البشرية، وهي أيضا مجموعة المبادئ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية والتي بمجموعها تهدف إلى تحديد وتديبر الأعداد والمستويات المطلوبة من القوى البشرية لانجاز الأعمال المطلوبة في الأوقات المحددة لذلك وبتكلفة مناسبة".

وعليه يمكن القول بأن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة ينحصر في عملية التنبؤ بحجم القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة في المستقبل وكيفية توفير ذلك من السوق.

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة في معرفة وتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية، وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها. ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي (المحمدي، 2019، ص56؛ الشبلي، والنسور، 2009، ص165):

- المساهمة في تحديد أهداف و خطة المنظمة
- الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- يحقق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية.
- تحقيق الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة.
- يساعد المنظمة على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.
- المساهمة في إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور والمكافآت.
- معالجة الفائض أو العجز في الموارد البشرية.
- تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية كالاختيار والتعيين، التدريب والتنمية والحوافز والمكافآت.
- المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها.

3. مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية:

تشتمل عملية تخطيط الموارد البشرية على مجموعة من المراحل والخطوات نوجزها كالآتي:

المرحلة الأولى: تحديد والتنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية

تبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية بمعرفة ما هي المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية التي ستؤثر على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية؛ ففي ضوء هذه المتغيرات تبدأ المنظمة في تحديد استراتيجياتها الأساسية التي تهدف إلى استغلال الفرص التي تأتي من بيئة العمل الخارجية. ومن أهم المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمات هي المتغيرات الاقتصادية (الرواج، الكساد، المنافسة)، أو المتغيرات الاجتماعية (الدخول، أنماط الاستهلاك)، أو المتغيرات التكنولوجية (زايد، 2003، ص163).

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

يستند التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية (تحديد الطلب) إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويتضمن هذا التنبؤ تحديد نوعية المهارات والقدرات والخبرات التي تحتاج إليها المنظمة، وذلك في ضوء تحليل الوظائف

إذ يتم بناء على هذا التحليل تحديد نوعية (مواصفات) الأفراد الذين يجب أن تحصل المنظمة عليهم كالخبرة والتعليم والمهارات، وكذلك الوقت المناسب لتعيينهم؛ ومن الصعب الوصول إلى أرقام دقيقة بخصوص احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لسبب بسيط وهو أن التنبؤ يتعامل مع العديد من المتغيرات المستقبلية التي من الصعب في كثير من الأحيان التعرف عليها أو التأكد من احتمال حدوثها من عدمه، وعلى أساس ذلك فإن هناك طرقاً عديدة للتنبؤ في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ومن أهمها (المحمدي، 2019، ص72):

- الأساليب غير الكمية: يبنى هذا الأسلوب على الاجتهادات والأحكام الشخصية والتجربة السابقة التي يمتلكها مدير إدارة الموارد البشرية لتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية في المستقبل.
- الأساليب الكمية: تعتمد هذه الطريقة على استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية كطرق خرائط الإحلال، سلسلة ماركوف، أسلوب دلفي.

المرحلة الثالثة: تحديد عرض الموارد البشرية

إن حصول المنظمة على حاجتها من الموارد البشرية لا يكون فقط من سوق العمل، بل يمكن أن يكون من داخل المنظمة أيضاً وذلك نتيجة لحركة الموارد البشرية عمودياً أو أفقياً أو الاثنين معاً. "إن تقدير الحركة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة عمودياً وأفقياً يجعل إدارة الموارد البشرية في وضع يمكنها من التنبؤ بحاجتها إلى شغل الوظائف التي يحتمل أن تكون شاغرة في المدة المقبلة، وإمكانية شغلها من داخل المنظمة. وهناك أساليب متعددة يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستخدمها للتنبؤ بعدد و إختصاص موظفيها الذين يمكن أن يكونوا على استعداد لشغل الوظائف الشاغرة والمحتملة في المستقبل ومن هذه الأساليب: مخزون المهارات، خرائط الإحلال" (العزاوي؛ جواد، 2010، ص96).

المرحلة الرابعة: إعداد خطة العمل

بعد استكمال إجراءات تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها لابد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادراً ما يكون الطلب المتنبأ به مساوياً للعرض، فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى وفي كلتا الحالتين لابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز، ومن أهم السياسات التي تعتمد عليها المنظمات في سد العجز كالأتي (عباس، 2006، ص64):

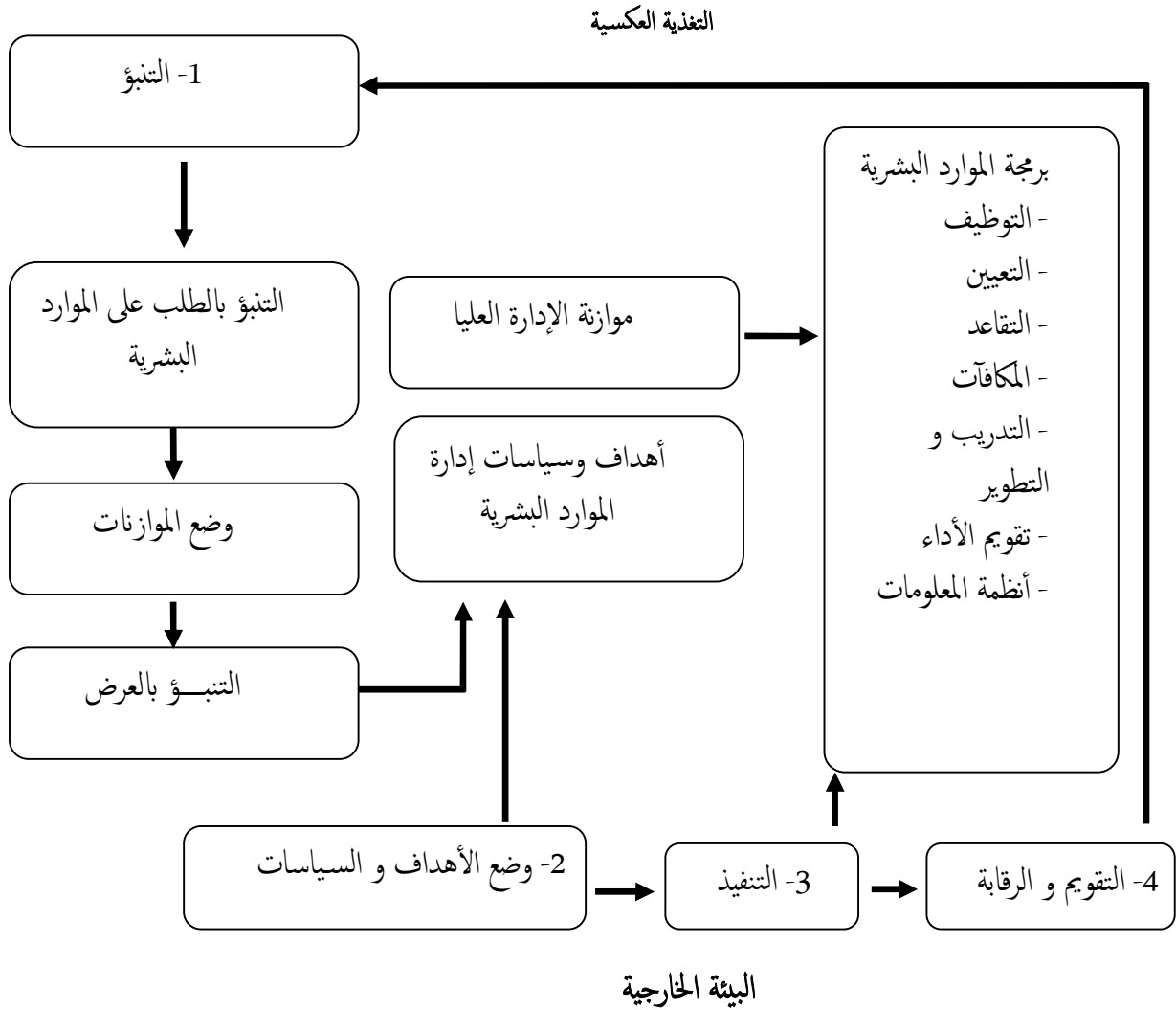
- إجراء التعيينات الجديدة.
- التنوع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية.
- إجراء التنقلات الداخلية بين الوظائف المختلفة مع إعداد وتهيئة برامج تدريبية مناسبة.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة ومتابعتها

بعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم الجهة المختصة بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال، و الأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مستقبلا. ومن أجل تحقق الخطة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها دوريا والتقييم المستمر بقصد تقويمها وضمان كفاءتها (القحطاني، 2015، ص 86).

وفيما يلي، يوضح الشكل التالي خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية:

شكل (11.1): خطوات تخطيط الموارد البشرية



المصدر: (المهثبي، 2005، ص76)

2. اختيار وتعيين الموارد البشرية:

بعد أن تتم عملية استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة على الوجه الأكمل، تأتي عملية الاختيار في انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب.

1.2. تعريف الاختيار والتعيين:

الاختيار: يعرف بأنه " عبارة عن سياسات وإجراءات من شأنها ضمان إختيار الأفراد وفق مبدأ الكفاءة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل و أي منهم سيحقق النجاح إذ تم تعينه (الطائي و العبادي، 2015، ص71)؛ أي أنه عملية اختيار الأفراد الذين لديهم المؤهلات اللازمة والمناسبة لأداء وظيفة معينة (, Anthony et al., 1999 , p261)؛ كما عرّفه Chloé Guillot بأنه: " العملية التي تقوم بمقتضاها إدارة الموارد البشرية بالانتقاء من بين المرشحين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأدائها" (بوزورين، 2017، ص27).

التعيين: بعد الانتهاء من عملية الاختيار وتحديد الأشخاص المناسبين ضمن الأسس والمواصفات الموضوعية مسبقاً، تأتي الخطوة اللاحقة وهي عملية التعيين التي تهدف إلى تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حيث أن قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلاء معين بشروطه ويصدر عادة قرار تعيين رسمي بتوقيع رئيس المنظمة ويبلغ لكل من الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية والشخص المعني بالتعيين (الطائي والعبادي ، 2015، ص 73).

وعليه فإن عملية الاختيار والتعيين ما هي في الحقيقة إلا عبارة عن تنبؤ مستقبلي يتعلق بتحديد مدى نجاح أو إخفاق المتقدمين للتوظيف من حيث أدائهم وسلوكهم بأن واحد في وظائف متعددة (وليس في وظيفة واحدة) التي من المحتمل أن يشغلوها في المنظمة حاضراً ومستقبلاً، وذلك لتحقيق فاعلية الأداء التنظيمي وإنجاز أهداف إستراتيجية المنظمة ورسالتها التي تطمح في الوصول إليها في المستقبل البعيد (عقيلي، 2009، ص307).

إذا يمكن القول بأن عملية الاختيار والتعيين في المؤسسات هي وظيفة حيوية لإدارة الموارد البشرية ذات بعد إستراتيجي يتمثل في انتقاء أفضل المستقبين بصورة يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم انتقائه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها، ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلاً تماشياً مع مفهوم أن المنظمة نظام كلي وفريق عمل واحد.

2.2. خطوات عملية الاختيار والتعيين:

تعتمد معظم المنظمات على استخدام أكثر من وسيلة لجمع المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة وتتم عملية الاختيار والتعيين بعدة مراحل وخطوات تتكامل معا حتى تؤدي إلى انتقاء الأفضل من الموارد البشرية المتقدمة للعمل، وفيما يلي نذكر أهم هذه المراحل:

المرحلة الأولى: مراجعة طلبات التوظيف وتقييمها

تبدأ الخطوة الأولى في عملية الاختيار بدراسة طلبات التعيين التي يقوم المتقدمون بإملائها وإعادةها إلى إدارة الموارد البشرية لتقوم هذه الإدارة باستبعاد ما يمكن استبعاده من المتقدمين الذين لا تتوافر فيهم المؤهلات أو المواصفات والشروط العامة للتعيين، إذ أن هذه الطلبات تتضمن المعلومات المتصلة بالسيرة الشخصية للمتقدم (كالعنوان، العمر، الشهادة والاختصاص، الخبرات والمهارات المكتسبة...) (العزاوي؛ جواد، 2010، ص161).

المرحلة الثانية: المقابلة المبدئية:

تعتبر مقابلات التوظيف من بين أهم خطوات عملية الاختيار و التعيين، وهي لقاء يجري مع المتقدمين الذين نجحوا في تقييم طلبات توظيفهم في المرحلة السابقة، والغرض منه هي رغبة صاحب العمل في تقييم المتقدم مباشرة ليتأكد أن لديه المواصفات والمعارف والقدرات والمهارات والميول وغيرها من متطلبات شغل الوظيفة تستوفي شروط ومتطلبات العمل، أي أن المتقدم ملائم للوظيفة وان الوظيفة تلائم المتقدم. ومن هنا فان دور المتقدم في المقابلة هو أن يثبت لصاحب العمل أن الشخص الأنسب للملئ الوظيفة الشاغرة (حريم، 2013، ص 179).

المرحلة الثالثة: الفحص الطبي

تعتبر الحالة الصحية من أهم عوامل الاختيار الأساسية، فالاختبارات الطبية في مرحلة الاختيار وقبل تكون أساسية لتعظيم فعالية التنبؤ بمدى صلاحية الصحيحة للمتقدم وبالتالي فعالية أدائه؛ ولا تقتصر فائدة الفحص الطبي على مرحلة الاختيار بل انه في مرحلة التعيين يفيد في تحديد أنسب وظيفة للمرشح بحيث تتفق مع قدراته الجسمانية فتساعده على الأداء الفعال وتقلل من احتمالات عدم تكيفه مع العمل، وبذلك يهدف الكشف الطبي إلى حماية المتقدم لشغل الوظيفة عن طريق ضمان وضعه في الوظيفة التي تتفق مع حالته الصحية (القحطاني، 2015، ص127).

المرحلة الرابعة: الاختبارات:

تواجه المنظمات التي تتبع الطرق التقليدية في الاختيار بعض المعوقات التي قد تحد من فاعلية عملية الاختيار وتؤثر عليه، ولذا كان من الضروري التغلب على ذلك بإجراء بعض الاختبارات للمتقدمين، حيث تشمل تلك الاختبارات

على تطبيق بعض المعايير والمقاييس بإجراءات محددة على الأفراد طالبي التوظيف والنظر في كيفية استجابتهم لتلك الاختبارات، ويجب أن تتوفر في هذه الاختبارات عدة شروط حتى يمكن الاعتماد عليها (الوليد، 2009، ص 87):

أ. أداة للقياس الفعال الذي يميز بين الأشياء والموضوعات.

ب. التوحيد والتنميط.

ت. الصدق والثبات.

ث. القبول.

ج. عدم التمييز والتحيز.

وتوجد عدة أنواع من الاختبارات يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى الاختيار الصحيح للأفراد وتختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيتقدم لها الفرد، ومن أهم هذه الاختبارات (عقيلي، 2009، ص 330-338):

أولاً: اختبارات القدرات والاستعداد:

ويصطلح عليها بـ **Aptitude Abilities Tests** وتهدف إلى الكشف عن الإمكانيات (القدرات) الموجودة لدى الفرد المتقدم للتوظيف، ومقارنتها مع الإمكانيات المطلوبة لأداء وظيفة أو أكثر، تأسيساً على قاعدة مفادها: أن توفر القدرات اللازمة للعمل لدى الفرد تشكل لديه الاستعداد والقابلية للتعلم والتدريب، والتنبؤ بإمكانيته على إكتساب المهارات الجديدة وأداء الأعمال التي توكل إليه في الحاضر والمستقبل بجدارة وفاعلية. ومن بين هذه الاختبارات على سبيل المثال وليس الحصر:

● اختبارات القدرة الذهنية أو الذكاء:

تهدف إلى تحديد مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب لأداء عدد من الوظائف، ومن بين هذه الاختبارات (عباس، 2011، ص 129):

أ. اختبار الإدراك: ويطلق عليه مصطلح **Cognitive Test** ويركز على العمليات الذهنية والفكرية.

ب. اختبار القدرة على فهم واستيعاب الاتصال اللفظي: ويسعى إلى قياس درجة ذكاء الفرد.

ت. اختبار القدرة على الخلق والاختراع: يسعى إلى كشف الذكاء وسعة الأفق لدى الفرد الذي يجري اختباره.

ث. اختبار إدراك المعرفة: ويهدف إلى تحديد مقدرة الفرد على الاستيعاب والفهم السريع للمعرفة.

ج. اختبار القدرة العضلية المرتبطة بعملية ذهنية ونفسية: يهدف إلى كشف قدرة طالب التوظيف على أداء الأعمال الصناعية والإنتاجية.

ح. اختبار القدرة العددية: يركز على سرعة ودقة الفرد في إجراء العمليات الحسابية.

ثانيا: اختبارات الشخصية: Personality tests

تقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها. إذ تبين هذه الخصائص سمات الشخصية التي تؤثر على سلوكه، وثقة الفرد في نفسه، ومقدار تحكم العاطفة في تصرفاته؛ كما تدرس هذه الاختبارات شخصية المتقدم للوظيفة من ناحية أخلاقه وطباعه وقدرته على القيادة ودرجة حساسيته وشجاعته وتحكمه في أعصابه.

ثالثا: اختبارات السلوك: Behavior Testes

تهدف إلى اكتشاف مدى إمكانية الفرد في التعامل مع المواقف التي يواجهها بنجاح وبشكل خاص مع الآخرين، ومن بين هذه الاختبارات: اختبار الحدث المخرج، اختبار مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين، اختبار وصف السلوك.

رابعا: اختبارات الإلمام بالعمل: Job Knowledge Tests

تهدف إلى تحديد مدى إلمام المتقدم للتوظيف بقواعد وأصول ممارسة المهنة أو العمل الذي يريد التعيين فيه، وذلك من كافة جوانبه الفنية، و العملية، و القانونية، كما تركز على كشف مدى الإلمام النظري والعملية لدى الشخص، وتأخذ اختبارات الإلمام عدة أشكال من بينها: اختبار استقصاء المعرفة، اختبارات الأداء.

خامسا: اختبارات الرغبة في العمل: Interest tests

الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة للعمل الذي سيسند إليه وميله وحبه وولائه لأدائه.

المرحلة الخامسة: المقابلات: Interview

تعد المقابلة من أكثر الأساليب استخداما وقد تكون أفضلها في محاولة للحكم على كفاءة المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسات، فهي تهدف إلى التنبؤ بمستويات أداء الفرد في وظيفة أو مهنة محددة بالاستناد إلى مجموعة من التصرفات الظاهرية التي يبديها خلال الإجابة على الأسئلة الموجهة له خلال المقابلة؛ و للدلالة على أهمية المقابلة في الاختبار والاختيار فإن نسبة كبيرة من المؤسسات المعاصرة تستخدم أنواعا مختلفة من المقابلات بغرض تقييم كفاءات المتقدمين لشغل الوظائف (بربر، 2008، ص137).

- أنواع المقابلات:

توجد عدة أنواع من المقابلات يتم تصنيفها وفقا للهدف المسطر؛ حيث سنركز على المقابلات التي تهدف إلى اختيار الموظفين، ومن أهمها (أبوشيخة، 2010، ص134-136):

- المقابلة المنظمة أو المقننة: يتميز هذا النوع من المقابلات بتحديد ماهية الأسئلة التي تطرح على المتقدم وفقا لترتيب معين، وتوجه إلى جميع المتقدمين بالطريقة نفسها، ويتم في النهاية تحليل إجابات المتقدمين واستخلاص النتائج.
 - المقابلة الموجهة: هي المقابلة التي يتم بمقتضاها إعداد قائمة محددة بالأسئلة المراد توجيهها إلى المتقدمين، وتتميز بالمرونة لأنها تعطي للمقابل حرية توجيه الأسئلة في حدود الإطار العام للمقابلة.
 - المقابلة غير الموجهة: هي عكس المقابلة الموجهة، يقوم المقابل باختيار موضوع المقابلة، ويحدد هدفه وأسلوبه وطريقته، لذا فإن هذه المقابلة قد تأخذ اتجاهات متعددة لتصل إلى نتائج متنوعة عن المتقدمين.
 - المقابلات الجماعية أو المقابلة من خلال لجنة: يستخدم هذا النوع عادة عند اختيار المستويات العليا من الموظفين سواء كانوا إداريين أو فنيين، إذ تقوم لجنة مكونة من مجموعة من الأعضاء بمقابلة المتقدم للوظيفة في آن واحد، الأمر الذي يساعد في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المتقدم للوظيفة وتحليلها تحليلا شاملا، وذلك برصد نقاط القوة والضعف ومناقشتها، ومن ثم يخرجون بتقويم موحد يتفقون عليه.
- و لكن ما يجدر الإشارة إليه أنه قد ينبثق عن هذه المقابلات أنواع أخرى مثل: المقابلة المفتوحة، المقابلة الضاغطة، المقابلة المتسلسلة، و المتعمقة.

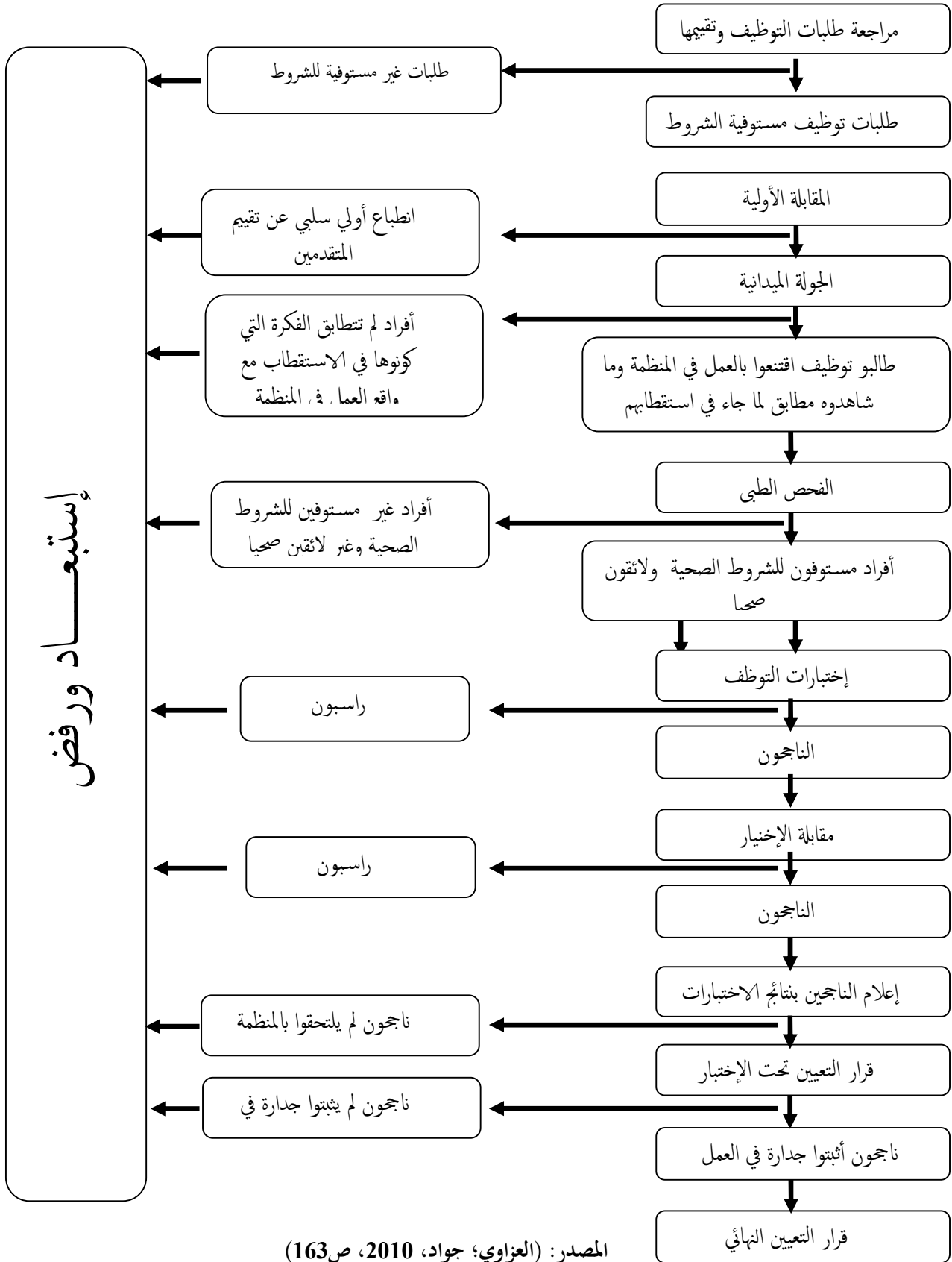
المرحلة السادسة: الترشيح للتعين

على ضوء النتائج التي أسفرت عنها كافة الأدوات المستخدمة في تقييم المتقدمين للوظائف (الاختبارات والمقابلات)، تتولى إدارة الموارد البشرية فرز المتقدمين وإعداد جداول بأسماء المترشحين الذين تم اختيارهم للتعين في المؤسسة، وإعلام المتقدمين الناجحين للالتحاق بالمؤسسة (بربر، 2008، ص145).

المرحلة السابعة: إصدار قرار التعين النهائي:

قرار التعين النهائي هو المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الاختيار والتعيين، ويعني "عملية إصدار القرار بتعيين المرشح في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف في الأجر والمزايا الإضافية وأيضا وواجبات ومسؤوليات الوظيفة" (القحطاني، 2015، ص 127)؛ وتتضمن هذه المرحلة إلحاق من تم اختيارهم بالوظائف الشاغرة، وعادة ما يبقى الموظفون الجدد في العمل تحت الملاحظة والاختبار، فان أمضوها بنجاح وثبتت كفاءتهم يتم تعيينهم بصفة نهائية من قبل الإدارة العليا باعتبارها صاحبة السلطة. وفيما يلي نعرض مراحل عملية الاختيار والتعيين في الشكل (12.1) التالي:

شكل (12.1): آلية مراحل منهجية عملية اختيار الموارد البشرية



III.2.3. التدريب و التطوير: Training and Development

1. مفهوم التدريب و التطوير

يعد التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أي منظمة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصها وذلك باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، ولهذا يلقي هذا الأخير اهتماما متزايدا من المنظمات المعاصرة؛ حيث عرف (درة، 2003، ص103) التدريب على أنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة". أما Werther (1982) فعرفه " بتلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات وخبرات باتجاه زيادة كفاءة العامل الحالية والمستقبلية" (الهيبي، 2005، ص223).

ويفرق بعض الكتاب بين مفهوم تدريب الموارد البشرية في المنظمة ومفهوم تطوير تلك الموارد فيها. فالتدريب هو العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات و إعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية و الالتزام بالمقاييس المطلوبة. أما التطوير فهو منح الأفراد المعرفة و المهارات و الخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار و مسؤوليات أكبر و ذات متطلبات أكثر (كشواي، 2006، ص119). ويقارن بعض الكتاب بين المفهومين على المدى الزمني، حيث يرى هؤلاء بأن التدريب يهتم بالوظائف الحالية، بمعنى أن الهدف منه تحقيق نمو الشخص عن طريق تمكنه من المهارات والمؤهلات الضرورية لكي يتقن عمله الحالي، في حين يهتم التطوير بالوظائف أو الأعمال المستقبلية فهو يسعى إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها لإعداد الفرد لأداء أعلى مستوى من أداءه الحالي (الطائي والعبادي، 2015، ص79).

2. أهمية التدريب والتطوير:

بدأت العديد من المنظمات في إعادة النظر ببرامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى بالرافعة التدريبية العالية Leverage Training High، إذ بموجب هذا المفهوم يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التدريبية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة فالتركيز على نوعية وجودة البرامج التدريبية مقارنة بكلفتها لا بد أن يكون متوافقا مع إستراتيجية المنظمة ويؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة بتلبية حاجات الزبائن من المنتجات والخدمات بالنوعية المرغوبة؛ حيث تتمثل أهمية وفوائد التدريب في المجالات التالية (عباس، 2006، ص187):

أ. أهمية التدريب للعاملين:

يحقق التدريب عدة فوائد للعاملين من أهمها:

- تحسين أداء العامل الحالي والرفع من قدراته.
- مساعدتهم في فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- تطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة.

ب. أهمية التدريب للمنظمة:

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة (عباس، 2006، ص187؛ عباس، وعلي، 2003، ص109):

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين العاملين و الإدارة.

- يعمل التكوين على استقرار العمال بالمؤسسة، وتقليل دوران العمل مما يؤدي إلى استقرار المؤسسة، وحمائتها من النقص في الكفاءات المكونة، وعدم وقوعها في مشاكل الانتقال والتعيين غير المخطط.

كما توصل (Thang and Buyens (2008) من خلال مراجعة 66 دراسة أجريت في مختلف بلدان العالم، أن التدريب والتطوير يؤدي إلى تحسين معرفة ومهارات، وقدرات ومواقف وسلوك الموظفين والذي بدوره يعزز من الأداء التنظيمي (in Absar et al., 2010).

3. مراحل عملية التدريب والتطوير:

تتكون العملية التدريبية من المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية:

هي الخطوة الرئيسية في العملية التدريبية بعد جمع وتحليل البيانات، ويعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة الأساس في توجيه التدريب في الاتجاه الصحيح وصياغة أهدافه والعائد المتحقق منه على صعيد تحسين الأداء النوعي للعاملين.

و تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها عملية تحليلية تهدف للتأكد من الحاجة العملية للتدريب ومعرفة طبيعة ومحتوى هذه العملية التدريبية بكل أبعادها والأفاق التي يتمحور بها النشاط التدريبي. و إن مراعاة المدى الزمني لهذه الاحتياجات ومعرفة الأشخاص الذين يمكنهم الإسهام في وضع هذه الاحتياجات بفاعلية وكذلك معرفة اللوائح والأنظمة العامة للتدريب والميزانيات المخصصة لذلك يعتبر من الجوانب الأساسية التي يمكن أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند الشروع بإعداد الحاجات التدريبية (حمود و الخرشة، 2015، ص131، "بتصرف").

وعليه يمكن تحديد المصادر المعتمدة في تحديد هذه الاحتياجات من خلال اعتماد الجوانب التحليلية التالية:

- تحليل المنظمة وحاجاتها التدريبية على المدى الحالي والمستقبلي.
- تحليل العمل أو الوظيفة ومدى الحاجة للمهارات المطلوبة.
- تحليل أداء العاملين والرغبة بالتطور المستمر.

المرحلة الثانية: تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي:

1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي

يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها. ومن هنا يمكن أن نذكر عددا من الأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي لتحقيقها (الهيبي، 2005، ص236، "بتصرف"):

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بمجالات معينة لتحسين أدائه.
- إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفاعلية الأداء.

- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.
- تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيما.
- تزويد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

2. تحديد محتوى البرنامج التدريبي:

بعدما يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي بشكل واضح وقابل للقياس، يتم تحديد محتويات وإعداد الموضوعات التي ستتم مناقشتها وتغطيتها أثناء البرنامج والتي من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف. وينبغي أن تكون الموضوعات ذات صلة مباشرة وثيقة بأهداف التدريب، ذلك لان ارتباط محتوى البرنامج التدريبي مع أهداف المنظمة واحتياجاتها يضمن فعالية التدريب، وبالتالي يزيد من احتمالات تعظيم التعلم لدى المتدربين (حريم، 2013، ص 215).

3. أساليب التدريب:

هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف الجديدة، حيث يستخدم المدرب أساليب متعددة منها ما يختص بالتدريب الفردي **Individual Training**، ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي **Groupe Training**. فأساليب التدريب الفردية تركز على الفرد المتدرب، وتستهدف تدريب فرد معين على مهارات معينة أو على عمل جديد ذي طبيعة خاصة؛ في حين تركز أساليب التدريب الجماعية على المتدربين في مواقف جماعية، وهذه الأساليب هي السائدة في العملية التدريبية. كما أن هناك مجموعة من المبادئ التي يجب أن يستند إليها في الأسلوب التدريبي المستخدم، منها: ضرورة ملائمة الأسلوب التدريبي لاحتياجات المتدربين، انسجام مدة البرنامج وأهدافه ومحتواه، مراعاة مبادئ التعلم والتعليم للمتدربين لدى اختيار الأسلوب التدريبي كمبدأ الدفاعية، و مبدأ الفروق الفردية (أبوشيخة، 2010، ص 446).

4. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:

إن من أهم عوامل نجاح البرنامج التدريبي أن يكون محددًا بالتاريخ اليومي من حيث البداية والنهاية وبالتوقيت الزمني بالساعات؛ فهذا التحديد يجعل المدرب ملتزمًا بتحديد الأهداف المرحلية للبرنامج التدريبي وتكون مؤشرا على المسار الصحيح في السير بالبرنامج التدريبي، فضلا عن أهمية هذا التحديد الزمني للمتدرب لإيجاد نوع من التنسيق في أمورهم العملية والخاصة. وتتوقف المدة الزمنية لأي برنامج تدريبي على (سيد علي، 2018، ص 347-348):

- حجم الاحتياجات والمتطلبات المراد معالجتها والفجوات في المهارات والخبرات المراد سدها لدى العاملين، وكلما كانت كبيرة كلما امتد زمن البرنامج التدريبي.

- الأسلوب التدريبي المتبع.

- بيئة العمل الداخلية للمؤسسة.

5. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمؤسسة، وهو ما يعرف بالتدريب الداخلي Internal Training وهنا تتولى وحدة التدريب مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي. وميزة هذه البرامج أنها تساعد المتدربين في استيعاب المعلومات والمعارف و تطبيقها مباشرة في الواقع العملي.

وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجا في معاهد تدريب وتنمية متخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي External Training، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب والإمكانات اللازمة لتنفيذ هاته البرامج، مما يتيح الفرصة من الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة نافعة (سيد علي، 2018، ص 348).

6. تنفيذ البرنامج التدريبي:

تتضمن هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني، حيث تعتمد عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج على مهارات وقدرات المدربين، والتي ينبغي أن يتصف المدربين بمهارات اتصال فعالة حتى يتمكنوا من نقل التدريب والمعلومات إلى الأفراد المتدربين بطريقة مناسبة؛ كما تحتاج البرامج التدريبية إلى توفير جميع الموارد والإمكانات والأجهزة والمستلزمات والمطبوعات وذلك من أجل تحقيق أعلى مستويات التعلم لدى المتدربين و فهمها بشكل كاف، لان تسهيل المعرفة والفهم هو الهدف الأساسي للبرامج التدريبية (Kapur, 2018).

7. تقييم البرنامج التدريبي:

المقصود بالتقييم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التدريب وهناك عدة نماذج فكرية للجوانب التي تشملها عملية التقييم ومن هذه النماذج (نموذج كير كباتريك) والذي يشير فيه إلى الجوانب التالية: ردود الفعل، التعلم، السلوك، النتائج (حسونة، 2011، ص 141):

• ردود الفعل Reaction

ويهدف لمعرفة ما إذا كانت البرامج التدريبية قد أوفت باحتياجات المتدربين بصورة مرضية. وكذلك التأكد من تلبية الاحتياجات المتدربين وفقا لتصميم البرنامج التدريبي من حيث الأساليب والاستراتيجيات، المحتوى، المادة التدريبية، المخرجات وما إلى ذلك... (Kapur, 2018).

• التعلم Learning

تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ، الحقائق، الأساليب، المهارات، والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي. وبصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم، كما تستخدم في بعض الحالات أساليب المحاكاة لتقييم جانب التعلم (سامح، 2011، ص160).

• السلوك Behavior

ويستخدم ناتج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي، ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المشرفين عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي (المرسى، 2003، ص 361).

• النتائج Results

ويتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي، وقد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث أو معدلات دوران العمل أو الفاقد في الوقت والمواد، كما تشمل زيادة الإنتاجية والتحسين في الجودة أو خدمة العملاء (سامح، 2011، ص161).

III.4.2. نظام تقييم الأداء: Performance Appraisal system

1. تعريف تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء بأنه "عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً" (صالح والسالم، 2009، ص102). و يعرفه **Randall** بأنه: "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة انجاز العمال، ويترتب عن هذا التقييم وصف الفرد بمستوى معين من الكفاءة والقدرة و الانجاز و الجودة في العمل، وإعطاءه التقدير أو المرتبة اللازمة" (الكلالدة، 2008، ص184)؛ في حين يرى (Schuler,1981, p.211) بأنه عملية نظامية لتقييم أداء الموظف بعد فترة معينة.

أما (Eisalou (2014,p.9 فعرّفه: "بأنه عملية تحديد، تقييم وتطوير أداء الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال". كما يعرف أيضا بأنه "عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهام وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذاك الفرد. والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا" (صالح ف، 2004، ص137).

نستنتج من خلال ما سبق أن عملية تقييم العاملين ما هي إلا عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم في رفع مستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القدرات والطاقات الشخصية لهم إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف و تطوير جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية والسلوك الايجابي.

2. أهمية تقييم أداء العاملين:

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي (حمود والخرشة، 2015، ص152):

- 1) تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفوءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.
- 2) تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، وبالتالي تسعى الإدارة إلى تعزيز جوانب القوة لدى العاملين وتطوير وتحسين جوانب الضعف من خلال عملية تدريب العاملين، مما ينعكس أثره ايجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.
- 3) تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لاشك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي تتطلبها عملية تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائيا وإنما يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.
- 4) وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فان الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم وعلى مستوى أدائهم وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
- 5) إنجاز عمليات النقل و الترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية، ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية العاملين ذوي الكفاءات لمواقع وظيفية تنسجم مع قدراتهم ومؤهلاتهم في الأداء.

(6) معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ.

3. آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي:

يمكن توضيح كيفية عمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية كما يلي (عقيلي، 2009، ص365):

- تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين.
- شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده في مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له، ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح والمطلوب للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.
- يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام بمتابعة أداء من يقيمون أداءه وبشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.
- يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجمعة مع معايير التقييم المحددة التي تمثل مستوى الأداء المطلوب حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور وجوانب القوة فيه.
- يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه ليطلع عليه ويعرف حقيقة هذا الأداء.
- يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أداءهم وذلك لشرح نتائج هذا التقييم موضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم، وعلى ضوء هذه النتائج يتم وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه من خلال برامج التدريب والتعلم.
- بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث مشاكل.
- عندما يتطور ويتحسن أداء الموارد البشرية ستنعكس آثاره الايجابية على:

- ارتفاع إنتاجية العمل.
- زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة وهذا يحقق الرضا لدى زبائنها ويضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها.
- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.

4. معايير تقييم الأداء: Criteria of Performance Appraisal

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، ولهذا فان تحديث هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء؛ ولهذا ينبغي صياغة هذه المعايير بأساليب واضحة، و بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم والتزامهم للعمل وولائهم للمنظمة. وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية؛ ومن الأمثلة على هذه المعايير معرفة العمل، القيادة، الإبداع، نوعية الأداء، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، وتفويض السلطات (الهيبي، 2005، ص202).

وبصفة عامة فان هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما (السالم و صالح، 2009، ص109):

- ✓ موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، المهارة، ومدى ما حققه الفرد من أهداف، استعمال وقت العمل.
 - ✓ ذاتي أو سلوكي: ويكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم، والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه، والقدرة الإشرافية، ومدى تقبل للنقد، والتعاون، وعلاقته مع الرؤساء والمرؤوسين.
- و لا بد من تكامل هاذين العاملين في عملية تقييم أداء العاملين مع وجوب قيام الإدارة بشرح أهمية هذه المعايير وتعريفها للعاملين ومدى ارتباطها بتقدمهم وتقديم المنظمة.
- ويشترط أن تتميز هذه المعايير بالخصائص الآتية (حسون، 2011، ص 149؛ زايد، 2003، ص346):

1. صدق المقياس Validity

المقصود بالصدق هنا أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه، بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم من أجلها.

2. ثبات المقياس Reliability

هو الوصول إلى نفس النتائج في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة ولمرات متكررة؛ بمعنى إذا قام اثنين من المديرين بتقييم موظف معين، فإن المقياس يتصف بالثبات إذا حصلنا على نفس نتائج التقييم تقريبا.

3. القدرة على التمييز Discrimination

نعني بذلك تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها وماذا تهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح يمنع التداخل في معانيها ويمكن التمييز بينها وفهمها؛ أي إظهار الاختلافات في مستويات الأداء.

4. القبول Acceptability

يعكس هذا المعيار مدى قبول المديرين والعاملين للمقياس ذاته، فبرغم أن العديد من مقاييس الأداء تعتبر دقيقة وثابتة إلا أن المديرين قد لا يرغبون في استخدامها لأنه تستغرق وقتا طويلا، ولهذا يتطلب في تصميم المقياس اشتراك كل من المدير والموظف في تصميمه.

5. الوضوح Specificity

يعكس مدى وضوح المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين وتوضيح الكيفية التي يستطيع بها العاملون الوفاء بتلك المعايير.

5. أساليب وطرق تقييم أداء العاملين

على الرغم من هناك العديد من الطرق التي يمكن للإدارة الاستعانة بها في تقييم أداء العاملين إلا أنه من المهم استخدام الطريقة التي تتلائم مع ظروف المنظمة وطبيعة العمل بها قبل أن يتم اتخاذ القرار الخاص باختيار إحداها للتطبيق في المنظمة.

وعموما يمكن إجمال هذه الطرق في الطرق التقليدية والطرق الحديثة:

• الطرق التقليدية:

وهي طرق شائعة الاستخدام من قبل مختلف المنظمات ومن الأمثلة عليها ماييلي (حریم، 2013، ص 264؛ حميدي ، 2004، ص 130):

1. طريقة الرتب Ranking Method

استنادا لهذا الأسلوب يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع أداء كل فرد آخر، ومن ثم ترتيب العاملين حسب مستوى أدائهم من أفضل أداء إلى متوسط إلى أدنى أداء. ويتفرع عن هذا الأسلوب ثلاثة أنواع من المقارنة وهي:

1.1. الترتيب البسيط Ranking simple

من أقدم الطرق في تقييم الأداء، حيث يقوم الرئيس المقيم بترتيب العاملين ضمن الجماعة الواحدة من الأعلى أداءً حتى الأدنى، حيث يتفحص الرئيس قائمة بأسماء العاملين لديه ويختار من هو العامل ذو الأداء الأفضل ضمن القائمة ثم يشطب اسمه، ويختار من الباقي الشخص الأسوأ أداءً ثم يشطب اسمه وهكذا حتى يكمل ترتيب جميع العاملين في المجموعة الواحدة.

2.1. الترتيب وفق المقارنة الثنائية: Paired comparison Method

يتم التقييم وفق هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين الأفراد المراد تقييم أدائهم.

3.1. طريقة التوزيع الإجمالي: Forced Distribution Method

تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على منحنى طبيعي، كأن تحدد مثلاً نسبة العاملين الذين يحصلون على التقديرات المختلفة على النحو الآتي:

- ممتاز 10 %

- فوق المستوى (جيد جداً) 25 %

- يستوفي المتطلبات (جيد) 50 %

- بحاجة للتحسين (مقبول) 10 %

- غير مقبول/ ضعيف 5 %

حيث يقوم المقيم بإعطاء 5% من العاملين لديه تقدير امتياز، و 25% من العاملين تقدير جيد جداً وهكذا إلى أن تأخذ هذه العملية المنحنى الطبيعي.

2. تقدير الأفراد Ranking individuals

يقوم المقيم بتقدير أداء العامل بالمقارنة مع مجموعة موحدة من المعايير بدلاً من التركيز على تقسيم الجماعة إلى فئات الأفضل والأسوأ أداءً. وهنا يمكن تقدير سمات العامل أو سلوكياته الأدائية.

3. الطريقة المقالية:

يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التحسينية والتشجيعية.

• الطرق الحديثة:

ظهرت هذه الطرق في محاولة للتغلب على عيوب الطرق التقليدية في مجال تقييم أداء العاملين، هذا بالإضافة إلى كون هذه الطرق تستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقات أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة؛ ومن بين أبرز تلك الطرق ما يلي:

• الإدارة بالأهداف: Management by Objective

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين والاختصاصيين ، وغالبا ما يطلق مسميات مختلفة على هذا النمط من التقييم وهي وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، إدارة الأداء، إدارة النتائج، أو تخطيط العمل، و تعتمد هذه الطريقة الخطوات التالية (الكلالده؛ 2011، ص84):

- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء.
- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.
- تعطى الحرية للفرد العامل بانجاز هذه الخطة.
- متابعة مدى الانجاز المتحقق للأهداف دوريا.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.
- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

• القوائم السلوكية المتدرجة: Behaviorally Anchored Rating

تكمل هذه الطريقة مدخل "الإدارة بالأهداف" لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء، وتركز هذه الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية وتحديد السلوك الذي يتم تقييمه ويمكن ملاحظته وقياسه كما أنها تفرق بين السلوك والأداء والنتائج (حسونة، 2011، ص103).

• أسلوب مقياس الملاحظة السلوكية: Behavioral Observation Scale

يقتضي هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين من خلال دراسة كل نوع من الوظائف على حدى لتحديد قائمة العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفؤ للعمل ضمنها، و ليس هناك عدد محدد لهذه العبارات التي تمثل معايير التقييم بل إن عددها يتحدد حسب نوعية الوظائف و ماهية العمل الذي تؤديه، ومن الضروري تحديد قيم عددية متفاوتة على شكل نقاط لكل عبارة (التي هي معيار التقييم)، وذلك حسب أهمية كل نوع من الوظائف، وتكون هذه

القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى إدارة الموارد البشرية، ثم يطلب من المقيم أن يضع إشارات بجانب العبارات الوصفية الموجودة لدى الفرد الذي يقيم أداءه حسب ما يراه منطبقاً عليه بحيث تكون الإجابة معبرة عن رأيه في الفرد. وبعد الانتهاء من وضع الإشارات تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن كفاءته ومن ثم تصنف ضمن فئات محددة. ونود الإشارة إلى أن وضع المقيم إشارة بجانب المعايير الوصفية يجعل الفرد يحصل على النقاط المخصصة لها، في حين عدم وضعه يجعله يخسر نقاطها (عقيلي، 2009، ص422، "بتصرف").

• أسلوب قوائم المراجعة Check Lists

تستند هذه الطريقة على تحديد قائمة تضم مجموعة من العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، حيث يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير تلك العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل عبارة من العبارات إلى صفة من الصفات الايجابية أو السلبية التي يمكن أن يتسم بها أداء الموظف، وبعد انتهاء المقيم من تأشير هذه القائمة تجمع التأشيرات الايجابية لصالح الموظف والسلبية عكس ذلك، ثم يقارن عدد النقاط الايجابية والسلبية فان كان رصيد النقاط الايجابية أكثر فان ذلك يدل على أداء ايجابي والعكس صحيح (العزاوي و جواد، 2010، ص371، "بتصرف").

• أسلوب الأحداث الحرجة Critical Incident Method

تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، وتتطلب وسيلة الأحداث الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقاً لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله بحيث يتم تدوين السلوك المرضي والسلوك غير المرضي له، وتوفر هذه السجلات عبر الوقت أساساً لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفقاً للأحداث والوقائع أثناء تأدية المهام في عمله، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التمييز في التقييم وتحسن من مستوى الإشراف على أداء العاملين وتعطي فكرة واضحة للعامل عن طبيعة أدائه أثناء عمله (حمود والخرشنة، 2015، ص163، "بتصرف"). و فيما يلي مثال لهذه الأحداث أو الوقائع:

- اقتراح إدخال بعض التحسينات في طريقة إتمام العمل.
- قام بمساعدة أحد زملائه في العمل.
- حقق مستوى إنتاجياً تجاوز المعدلات القياسية.
- واجه مشكلة في العمل استطاع أن يتجاوزها بدون مساعدة.
- رفض الالتحاق بدورة تدريبية.

وحتى تكون هذه الطرق و الأساليب أكثر فاعلية في تقييم أداء العاملين، ينبغي على الإدارة عند تصميم نظام تقييم الأداء التركيز على ما يلي (المغربي، 2016، ص142):

- تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به.
- استخدام العديد من التقييمات بدلا من الاعتماد على تقييم مفرد.
- تدريب المسؤولين عن تقييم الأداء.
- التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل.
- تحسين وتوفير عملية التغذية العكسية Feedback.
- ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.

III.5.2. نظام التعويضات : Compensation system

1. تعريف التعويضات العامة:

تعرف التعويضات على أنها "جميع المبالغ المالية والمكافآت و المنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة. وتشمل على ثلاثة مكونات: التعويض الأساسي (الراتب أو الأجر الأساسي)، الحوافز المالية المباشرة، والتعويضات غير المباشرة" (Luis et al., 2012, p.312).

أولاً: الأجر والحوافز

1- مفهوم الأجر والحوافز:

تأخذ الأجر والحوافز دورا مهما في دفع العاملين لتحسين وزيادة أدائهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لذا يتطلب الأمر معرفة ماهية الأجر والحوافز. حيث يمكن تعريف الأجر على أنها "ذلك المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها" (الصيرفي، 2007، ص149) وتعرف أيضا بأنها "مقدرة جوهرية تستخدمها المنظمة للتأثير على أداء الأفراد ومصممة بشكل أساسي لتعزيز العمل التعاوني ونتائج فرق العمل" (Beardwell, Claydon, 2010, p.512).

أما الحوافز فهي عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارة بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة (الموسوي، 2004، ص230). و يعرفها المغربي (2007، ص265) "مجموعة الأدوات التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى ، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة"؛ أي بمعنى إذا كان الأجر أو الراتب

هو المقابل الذي يحصل عليه العامل كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فان الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتمييزه في أداء العمل (السالم؛ و صالح، 2009، ص330).

2- أنواع الحوافز:

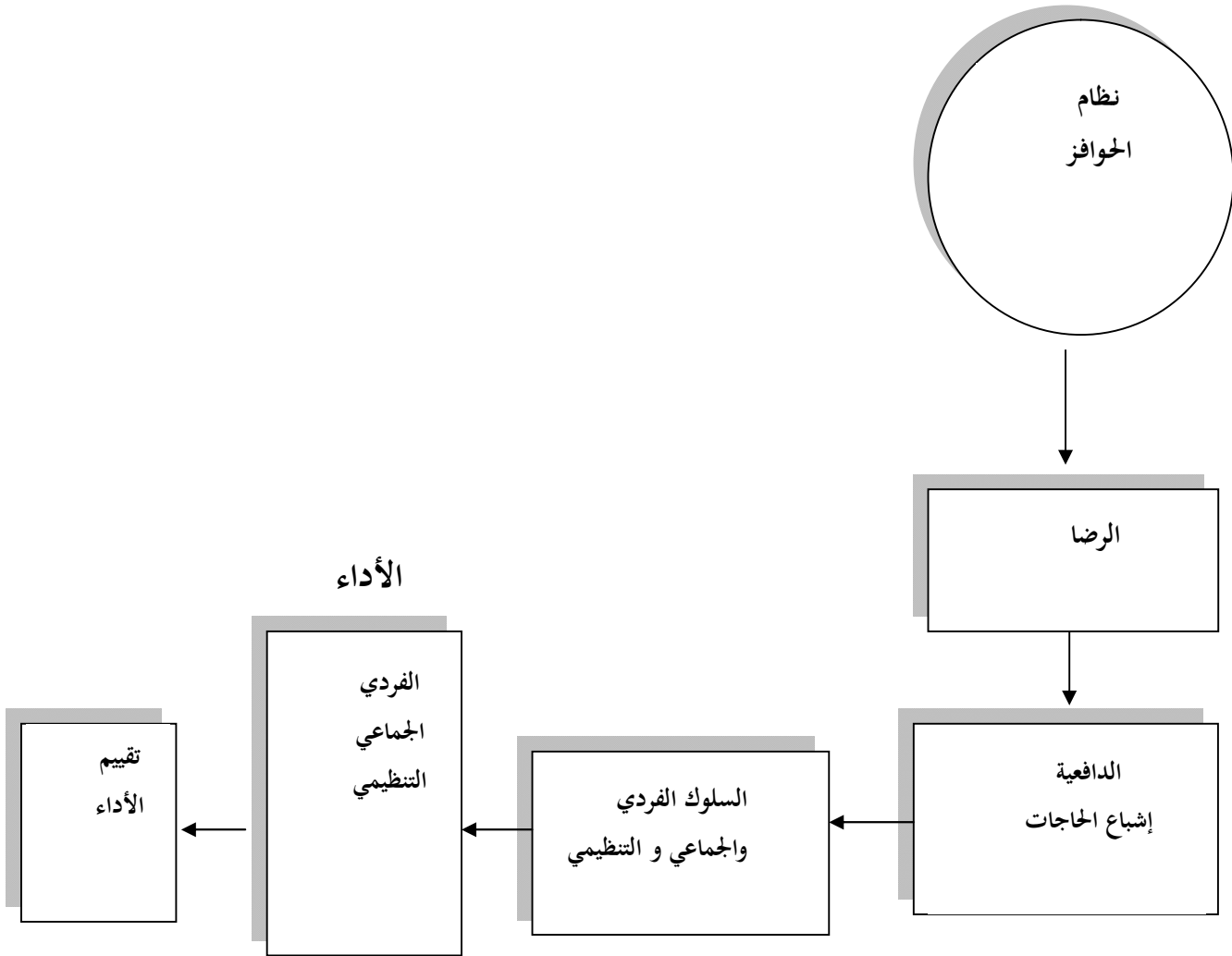
- تسعى المنظمة في سبيل تحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواردها البشرية إلى استخدام عدة أنواع من الحوافز أهمها
- الحوافز المادية والمعنوية والفردية والجماعية (المغربي، 2007، ص274؛ العاني، 2007، ص189):
- الحوافز المادية: هي كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو ترقية أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش.
 - الحوافز المعنوية: هي كل ما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم، ولذا فهي تقدم لهم أنواط الجدارة وأوسمة النجاح وشهادات التقدير وذلك من أجل تحفيزهم والرفع من أدائهم.
 - الحوافز الفردية: ويقصد بها مجموعة الحوافز التي يتم منحها للعامل لقاء جهده وتميزه في العمل منفردا، ومن أهمها: العلاوات، المكافآت المالية، الأجر الإضافي.
 - الحوافز الجماعية: وهي تلك الحوافز التي يتم دفعها للجماعة على أساس جهدها وتميزها الجماعي في الأداء، الذي يقاس عادة بشكل موضوعي وذلك انطلاقا من تماسك وتعاون فريق العمل وليس اعتمادا على جهد شخص منفردا، كتحقيق الأداء الإجمالي للفريق من خلال انجازه للمشروع في الوقت المحدد؛ ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون فيما بينهم. و تأخذ أشكالا متعددة منها: المشاركة في الأرباح، المشاركة في وفر التكاليف، تملك العاملين أسهما في المؤسسة.

3- أهمية الحوافز:

- تعتبر الحوافز أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة، كما يمكن أن تحقق العديد من النتائج والفوائد إذا تمت العملية بشكل ناجح، ومن أهم هذه الفوائد (الكالده، 2011، ص116؛ زاهر، 2011، ص142):
- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
 - زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والعدالة داخل المنظمة.
 - تخفيض تكاليف العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج.

- تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات و الصراعات.
 - جذب العاملين الجيدين إلى المنظمة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.
 - تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف فريق العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة.
 - تنمية المهارات فيما بين أفراد فريق العمل.
 - تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: حيث تساهم في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى العاملين مما يدفعهم لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.
- كما أن للحوافز تأثير على أداء الأفراد بالمنظمات، وذلك من خلال دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك (الوليد، 2009، ص149)، و يوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء:

شكل (13.1): العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: (الوليد، 2009، ص150)

من الشكل السابق (13.1) يتضح أن الحوافز تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي للعمال والتي بدورها تحرك الدوافع لدى العامل بالشكل الذي يدفعه لإشباع حاجاته وتغيير سلوكه نحو الأفضل وزيادة أدائه.

4- أسس تقديم الحوافز:

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها المنظمة في منح الحوافز، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي (ماهر، 2002، ص237):

أ. الأداء performance: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي لمنح الحوافز، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف.

ب. المجهود Effort: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح.

ت. الأقدمية Seniority: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته في شكل علاوات في الغالب.

ث. المهارة Skills: يتم بموجبه منح الحوافز على أساس المهارات والمؤهلات التي يتميز بها الفرد كشهادات أعلى أو رخص، أو براءات، أو دورات تدريبية.

ثانيا: التعويضات غير المباشرة

1- تعريفها:

يعرف (الهيبي، 2005، ص179) التعويضات غير المباشرة بأنها: "المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للأفراد العاملين فيها أو من ترغب ارتباطهم بها، والتي تستهدف تحريك روح الانتماء وتعززها لدى الداخلين الجدد، وتزيد مستوى الولاء لدى الأفراد العاملين في المنظمة مما ينعكس بنتائج إيجابية على صعيد الأداء والإنتاجية".

كما أنها عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية، تقدمها المنظمات لجميع العاملين لديها كمنح منها دون مقابل أو بتغطية جزء من تكلفتها وبغض النظر عن مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل. وقد سميت بالتعويضات غير المباشرة بسبب أن الحصول عليها غير مرتبط ببجهد ونشاط الفرد في أداء عمله المناط به. وتأخذ هذه التعويضات شكلين: الأول طوعي اختياري الغاية منه خلق الشعور بالانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة والولاء لها، والثاني إلزامي يفرضه القانون، حيث يلزم على المنظمات تقديم بعض المزايا الوظيفية للعاملين لديها كالتأمين الصحي، والضمان الاجتماعي، الإجازة المرضية، إجازة الاستحمام والراحة (عقيلي، 2009، ص521، "بتصرف").

2- أهداف و فوائد التعويضات غير المباشرة:

تحقق التعويضات غير المباشرة عدة فوائد ومزايا سواء للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، ومن بين هذه الفوائد ما يلي (عقيلي، 2009، ص522):

- زرع الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة.
 - رفع مستوى روح المعنوية لدى العاملين ورضاهم الوظيفي، الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم.
 - وسيلة لاستقطاب الكفاءات البشرية.
- كما تهدف المنظمة إلى تحقيق أهداف عديدة من وراء تقديم هذه الفوائد والخدمات للأفراد العاملين فيها، ومن بين هذه الأهداف ما يلي (الوليد، 2009، ص 201):

- جذب موارد بشرية جيدة.
- تقليل معدلات دوران العمل وتحقيق استقرار في قوة العمل.
- تحفيز العاملين عن طريق زيادة معنوياتهم وتحسين ولائهم لعملهم ولنظامهم.
- تعزيز صورة المنظمة بين العاملين فيها وفي مجتمع الأعمال.

ثالثاً: خصائص نظام التعويضات الفعال:

يجب أن يتسم نظام التعويضات ببعض الخصائص من أهمها (زاهر، 2011، ص148):

- قابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز.
- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.
- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم.
- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه.
- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها.
- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام.

- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها.
- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة للأداء.

III.6.2. العمل الجماعي Teamwork:

1. تعريف فريق العمل:

يعرف فريق العمل على أنه " مجموعة من الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ما ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه" (المغربي، 2007، ص417).

ويعرفه Francis & Young بأنه "مجموعة ناشطة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة، يحسنون العمل معا ويستمتعون به، ويتوصلون معا إلى نتائج عالية الجودة". بينما يرى Smith & Katzenbach بأنه " عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يملكون مهارات متكاملة، ويلتزمون بالوصول إلى غاية مشتركة، وتحقيق أهداف الأداء وبعتماد مقارنة يجعلون أنفسهم بموجبها مسؤولين بشكل متبادل" (كاستكا وآخرون، 2001).

أما Athanasaw (2000) فيعرفه على أنه "وحدة صغيرة من الأفراد الذين لديهم مهارات مكاملة، يعملون مع بعضهم من أجل هدف أو غرض مشترك، مدخلهم في العمل باتجاه وظيفة أو مشكلة متفق عليها بشكل جماعي، يحملون أنفسهم مسؤولية مشتركة لنتائج المشروع" (بن عدة، فراح، 2017، ص10).

من خلال هذه التعاريف نستخلص أن لفريق العمل عدة خصائص أو ميزات أهمها:

- مجموعة من الأفراد.
- مهام و أدوار وظيفية مختلفة.
- مهارات متكاملة لأعضاء الفريق.
- الرؤية والأهداف مشتركة.
- التواصل، التعاون، التماسك، والالتزام لبلوغ الهدف.

2. فوائد فرق العمل:

تقدم فرق العمل الفعالة مجموعة من الفوائد التي يستفيد منها الأفراد والمؤسسات، ومن بين تلك الفوائد (المغربي، 2007، ص417):

- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.

- استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.
- التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة.
- تحسين مستوى و نوعية القرارات.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- تحسين مستوى مهارات الأعضاء.

3. أنواع فرق العمل

يمكن تقسيم فرق العمل إلى الأنواع التالية (حافظ، حسين، 2012، ص65):

• الفرق الوظيفية (Functional Teams):

تتمثل هذه الفرق بالأفراد الذين يعملون معا، وبشكل يومي، والتي عادة ما تكون موجودة في الأقسام التشغيلية للمنظمة، مثل الإنتاج، التسويق، المالية، والموارد البشرية، أي يتم تكوين هذه الفرق من الأفراد داخل الوظائف.

• فرق الوظائف المشتركة (Cross-Functional Teams):

هي فرق تتكون من أفراد من المستوى الهرمي نفسه في المنظمة، ولكن من مجالات عمل مختلفة، يتم جمعهم لأجل انجاز مهمة محددة.

• فرق حل المشكلات (Problems Solving Teams):

يتشكل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة، قد تكون عادة في شكل دوائر الجودة هدفها العمل على تحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات، وتنتهي صلاحيتها بمجرد حل المشكلة مع رفع التوصيات إلى الإدارة العليا (Torrington, Hall, & Taylor, 2005, p.289).

• فرق العمل المدارة ذاتيا (Self-managed Work Teams):

تتكون هذه الفرق من (5- 20) فردا من ذوي المهارات المتعددة في إطار إقامة تدوير الوظائف بينهم لتقديم خدمة أو منتج (حافظ، حسين، 2012، ص65). ويعرفها Walton (1972) بأنها "مجاميع صغيرة ممكنة من اتخاذ القرارات اللازمة لها لإدارة نفسها على أساس العمل اليومي".

ويتميز هذا النوع من الفرق بتأثيره الكبير على رضا وإلتزام الأفراد بالإضافة إلى الزيادة في العملية الإنتاجية وتحسين

النوعية الجيدة وإرضاء الزبون والمرونة وبالتالي الزيادة في الأداء بشكل عام (العنزي، العيساوي، و العبادي، 2013، ص47).

• الفرق الافتراضية (Virtual Teams):

عرفت الفرق الافتراضية على أنها "مجموعة من الأفراد منفصلين جغرافيا، يتم ربطهم من خلال استعمال تكنولوجيا الاتصالات المختلفة لأجل إنجاز أهداف محددة" (حافظ، حسين، 2012، ص65).

4. أداء فريق العمل:

يعرف (الطائي، التميمي، 2016، ص51) أداء الفريق على أنه "الجهد المبذول من قبل الفريق من خلال توظيف القدرات والطاقات البشرية في المنظمة عبر الاستخدام الأمثل للوسائل المادية المتمثلة بالعدد والآلات التكنولوجية الحديثة مع توظيف كامل للمعرفة التي تم اكتسابها، وعليه فان الأداء هو المحصلة النهائية التي حققها الفريق من خلال التظافر والتعامل بين الأعضاء في الفريق".

أما (السلمي، 1985) فيرى أن المقدرة والرغبة في العمل معيارين أساسيين للحكم على أداء الفريق. ويرى البعض من الباحثين أن أداء الفريق يتم تحديده من خلال ثلاثة متغيرات تؤثر فيه وهي: الجهد المبذول، قدرات الفريق، والدور أو الاتجاه الذي يدركه أعضاء الفريق عند تأدية العمل المناط بهم في ظل ظروف بيئية معقدة.

5. محددات نجاح فرق العمل:

هناك بعض النقاط التي يمكن أن نطلق عليها مفاتيح جوهرية لنجاح فرق العمل، ومن بين تلك النقاط (المغربي، 2007، ص417):

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- فهم أعضاء الفريق لأهداف المشروع والتزامه بها.
- العمل في جو مريح.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى الحلول.
- تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييدها من الجميع.

3.III. ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع:

تشير الأدبيات إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي واحدة من أهم العناصر في النجاح التنظيمي وأنها مصدر للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات عامة والمنظمات القائمة على المشاريع خاصة (Cacio and Baily, 1995). و يتفق العديد من الباحثين على أن التنفيذ الصحيح لممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من شأنه أن يجلب لها عددا من المنافع المحتملة ويحسن من أدائها التنظيمي وبالتالي تحقيق النجاح، ويضيف (Singh, 2004) أن إختيار أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة "كالاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، نظام تقييم الأداء، ونظام التعويضات" لها علاقة موجبة مع الأداء التنظيمي، إضافة إلى أثرها الايجابي على النجاح التنظيمي (Huselid, 1995)، وهذا ما أكدت عليه أهم نماذج إدارة الموارد البشرية ولاسيما نموذج Fombrun, Tichy, & Devana الذي يقترح وجود تأثير قوي لهاته الممارسات على الأداء التنظيمي (Absar et al., 2010).

أما فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق المنظمات القائمة على المشاريع فهي تختلف نوعا ما عن تلك المطبقة في المنظمات التقليدية وذلك بحكم أن المشاريع عبارة عن جهود مؤقتة ومحدودة زمنيا لتقديم منتج أو خدمة جديدة إلى العملاء (PMI, 2013)؛ لذا ينبغي عليها تبني أفضل الممارسات وذلك باعتبارها مجموعة من الأنشطة تستخدم في تعزيز كفاءات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة عامة وتحقيق أهداف المشروع خاصة (PMI, 2013)، إضافة إلى زيادة الإنتاجية و الأداء وبالتالي نجاح المشروع الذي سيؤدي حتما إلى نجاح المنظمة من خلال تحسين قدرتها التنافسية وتعزيز مكانتها وتحقيق الفوائد التنظيمية لها (yang et al., 2015). كما أوضح Pfeffer (1998) أن ممارسات "الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، ونظام التعويضات" في سياق المنظمات القائمة على المشاريع لديها ارتباط قوي مع نجاح المشروع ونجاح المنظمة؛ وأنها تحسن من أداء أعضاء فريق المشروع وبالتالي تساهم في نجاح المشروع وتحقيق نتائج أفضل على مستوى المنظمة (Sarwar et al., 2016). في حين وجد Loo (2003) أثر موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي والذي بدوره يقود إلى نجاح المشروع؛ أما Belout (1998) فأشار إلى أن التطبيق الغير السليم لهذه الممارسات هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشروع؛ إضافة إلى هذا، فقد أجمع العديد من الباحثين في سياق إدارة المشاريع أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في نجاح المشروع، حيث يرى بعضهم أن الاستثمار في رأس المال البشري من حيث التدريب و التكوين وتطوير كفاءته يحسن من أداء المشروع و بالتالي يساهم في تحقيق نجاحه (Brown et al., 2007). و يرى البعض الآخر أن كفاءة وقدرة مدير المشروع على قيادة الفريق، إضافة إلى امتلاك أعضاء الفريق

للمهارات المطلوبة من المعرفة و الخبرة للتعامل مع متطلبات المشروع هي من بين عوامل النجاح الحرجة للمشروع (Belassi and tukel, 1996). كما أشارت نتائج الدراسات السابقة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر عاملا أساسيا في نجاح المشروع وتساهم في تحقيقه لاسيما من حيث الوقت المحدد، الميزانية المخصصة، و الجودة المطلوبة، إضافة إلى رضا الزبائن (Ling et al.2009; Belout, 1998).

نظرا للطبيعة المؤقتة للمشاريع فان ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف عن تلك المتبعة في إدارة المنظمات التقليدية، وذلك باعتبار أن المشاريع خاضعة لقيود الوقت، التكلفة، والجودة، و لهذا كان التركيز منصبا على البحث عن أفضل ممارسات لإدارة الموارد البشرية التي تتكيف مع هذا السياق (Huemann et al., 2007).

و على ضوء الدراسات السابقة (Fabi et Pettersen,1992; pinto et al.1988; Huemann et al 2007; Chrétien et al.2005; Corriveau et Larose, 2009; yang et al .2015; khan and Sarwar et al.,2016; rasheed, 2014; Contreras et al., 2015)، وجدنا عادة ما تستخدم الممارسات التالية في سياق المشاريع: تخطيط الموارد البشرية، الاختيار و التعيين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي.

1. تخطيط الموارد البشرية ونجاح المشروع:

تعتبر ممارسة تخطيط الموارد البشرية جزءا من خطة المشروع فهي من أهم الممارسات في سياق المشروع حيث يتم فيها تحديد كيفية اختيار الموارد البشرية وتوظيفها وإدارتها وتسريحها في نهاية المشروع فهي تشمل على تحديد وتوثيق الأدوار و المسؤوليات والكفاءات اللازمة لأعضاء فريق المشروع و ذلك من أجل إنهاء الأنشطة المكلف بها في إطار قيود المشروع، إضافة إلى وضع مخططات الهيكل التنظيمي للمشروع والتي تشير إلى عدد الأعضاء اللازمين لتنفيذ المشروع وتوضيح العلاقات الموجودة بينهم؛ وأخيرا وضع خطة إدارة التوظيف التي تحدد الفترات الزمنية التي يحتاجها كل عضو في فريق المشروع بالإضافة إلى الوقت الذي ينبغي فيه بدء أنشطة توظيف الموظفين، لأنه في حالة عدم التخطيط الجيد وعدم امتلاك أعضاء الفريق المهارات والقدرات اللازمة قد يتسبب في فشل المشروع (PMI, 2013). و يستمد تخطيط الموارد البشرية أهمية خاصة بالنسبة للمشروعات الجديدة وذلك لتحديد كميات ونوعيات العمالة المطلوبة، كما يعتبر ضروريا للمشروعات القائمة سواء عند إعادة التنظيم أو التوسع أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو تطوير منتجات جديدة، حيث يتطلب الأمر إدخال تعديلات على قاعدة العمالة الموجودة سواء من حيث الأعداد أو التخصصات لتحقيق الفائدة أو الأهداف من وراء هذه التغييرات (المرسى، 2003، ص184).

فبالرغم من أهمية ممارسة تخطيط الموارد البشرية في سياق المشاريع إلا أن هذه العملية تواجهها عدة مشاكل من بينها صعوبة التنبؤ خلال جميع مراحل المشروع، ومحدودية القدرة في بداية المشروع من أجل التنبؤ الجيد لاحتياجات الموارد البشرية، إضافة إلى عدم مشاركة مدير المشروع في بداية العملية لأنه غالباً ما يتم تعيينه إلا بعد الموافقة على المشروع فهذا يحد من إستراتيجيته في التخطيط و ذلك لضيق الوقت وامتلاكه لسلطة محدودة (Fabi & Pettersen 1992).

2. الاختيار و التعيين، ونجاح المشروع:

يعد الاختيار و التعيين من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تبدأ بعملية التحليل الوظيفي بغرض تحديد وتوصيف الوظائف ثم تليها عملية تخطيط الموارد البشرية، حيث أن الهدف الرئيسي لعملية الاختيار و التعيين هو اختيار الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة (بربر، 2012، ص122).

وتعتبر هذه الممارسة من قبل الباحثين واحدة من أهم الممارسات في المنظمات القائمة على المشاريع وذلك لفعاليتها في تحقيق أهداف المشروع وبالتالي المساهمة في نجاحه (Huemann et al., 2007; Khan & Rasheed, 2015; Pournader et al., 2014)، حيث وجد (Katou & Budhwar 2007) أن وظيفة الاختيار و التعيين ترتبط بشكل ايجابي مع جميع متغيرات الأداء التنظيمي كالفعالية، الكفاءة، التطوير والابتكار، الجودة، ورضا جميع المشاركين. أما دراسات (Masood, 2010; Katou, 2008) فأشارت إلى أن تبني نظام اختيار محدد جيداً وشفاف وغير متحيز يرتبط ارتباطاً ايجابياً بالأداء الوظيفي ويساعد في تحقيق الأداء التنظيمي؛ ولذلك ينبغي على إدارة المشروع الاختيار الصحيح للموظفين من خلال توصيف الوظيفة ووضع المعايير و الأسس في عملية الاختيار من أجل الحصول على الشخص المناسب الذي يملك المهارات والمواقف والخصائص الجسدية والعقلية اللازمة لهذا المنصب (Contreras et al., 2015)؛ بالإضافة إلى ذلك، فإن تصميم خطة توظيف جيدة والتعريف الواضح للوظائف ينتج عنه اختيار الأفراد الذين لديهم المؤهلات اللازمة لأداء وظيفة معينة وبالتالي تشكيل فريق عمل كفؤ يساهم في انجاز المشروع من حيث الوقت المناسب وفي حدود الميزانية (Papke-Shields et al., 2010; Lai et al., 2011)؛ حيث أن الفشل في الحصول على الموارد البشرية اللازمة للمشروع يمكن أن يؤثر على الجدول الزمني للمشروع والميزانية المخصصة له وجودته (PMI, 2013).

و بالتالي فإن اختيار مدير المشروع و أعضاء فريقه له أهمية خاصة في سياق المشروع، باعتبار أن مدير المشروع عاملاً أساسياً في نجاح المشروع، فيتطلب أن يكون ذو كفاءة ومهارة في إدارة الموارد و قدرات في التنظيم و الإشراف

و الرقابة و اتخاذ القرار و الاتصالات وقيادة الفريق، إضافة إلى خبرة فنية في مجال إدارة المشروع (Fabi & Pettersen, 1992)؛ و في نفس الوقت ينبغي اختيار فريق مشروع قوي ذوي مستوى عالٍ من المهارات والكفاءات من أجل تحقيق أهداف المشروع والمساهمة في نجاحه؛ كما أوصت معظم الدراسات السابقة على مشاركة مدير المشروع في عملية اختيار أعضاء الفريق من أجل تشكيل فريق فعال لأنه غالباً ما يكون من مهام المدير الوظيفي، ونادراً ما يشارك مدير المشروع في عملية الاختيار والتعيين (Loo, 2003).

3. التدريب و التطوير، ونجاح المشروع:

يعتبر التدريب والتطوير أكثر الممارسات شيوعاً في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يشير إلى أي جهد مخطط له لتحسين مهارات وقدرات ومعارف العاملين الحالية والمستقبلية (Absar et al., 2010)، كما أنه أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها (الركابي، 2015، ص271). ووفقاً ل(Aguinis and Kraiger (2009) فإن أنشطة التدريب و التطوير تعود بالفوائد على الأفراد والفريق والمنظمة ومختلف أصحاب المصلحة، حيث تعمل على زيادة الأداء الوظيفي على مستوى فريق العمل من خلال (اكتساب مهارات جديدة، الابتكار، الاتصالات، التمكين، و الفعالية الذاتية)، بينما تعزز من الأداء التنظيمي على مستوى المنظمة من خلال (الفعالية، الجودة، الربحية، المبيعات) وغيرها من المزايا (كرضا الموظفين، رضا العملاء، تحسين سمعة المنظمة)؛ أما (Huemann et al.(2007) فيعتبر التدريب والتطوير أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في المنظمات القائمة على المشاريع وذلك باعتباره وسيلة فعالة في إكساب العاملين المعارف والمهارات الجديدة مما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة أكبر وبالتالي يساعدهم على تحقيق أهداف المشروع؛ ويضيف (PMI, 2008) بأنه عملية تحسين الكفاءات والتفاعل بين أعضاء فريق العمل والمحيط الذي يعمل فيه الفريق من أجل تعزيز أداء المشروع، فضلاً على أنه أحد الاستراتيجيات لتطوير قدرات أعضاء فريق المشروع مما يحفزهم و يساعدهم على الالتزام في مهامهم و التعاون بينهم والعمل بروح الفريق الواحد مما يساهم في تحسين العمل الجماعي والحد من معدل دوران الموظفين وزيادة أداء الفريق وبالتالي تحقيق نجاح المشروع (PMI, 2013). وهذا ما أكدته مختلف الدراسات على أهمية تدريب وتطوير الموظفين في سياق المشروع، بوصفه واحداً من الممارسات التي تساهم في نجاح المشروع من حيث تحسين الأداء، تخفيض التكاليف، و زيادة التحفيز الموظفين (Fabi & Pettersen, 1992; yang et al.,2015 ; Contreras et al., 2015)؛ أما دراسة (Loo, 2003; PMI, 2013) فأشارت أنه من أجل تحقيق أقصى قدر من فوائد التدريب و التطوير ينبغي على

إدارة فريق المشروع أولاً تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لأهداف المشروع من خلال تقييم أداء كل موظف ثم اختيار الأساليب والبرامج التدريبية المناسبة بهدف تحسين أداء فريق المشروع و زيادة فعاليته وقدراته على إنجاز المشروع في الوقت المحدد وبتكلفة أقل وجودة عالية.

4. نظام تقييم الأداء و نجاح المشروع:

هي العملية التي تتضمن قياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها (حمود؛ و الخرشة، 2015، ص149)، و باعتبار أن نظام تقييم الأداء له أهمية كبيرة على مستوى المنظمة فينبغي أن يتميز هذا النظام بالمساواة والعدالة والشفافية و هذا حسب نظرية النظام العام ل Von Bertalanffy (1950)؛ فهو يزود المنظمة بمعلومات مستمرة عن مستويات الأداء مما يساعدها على تحسين أدائها التنظيمي وبالتالي يزيد من قدرتها التنافسية (Khan & Rasheed, 2014)، وهذا ما أكدته دراسة (Wan et al, 2002) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين تقييم الأداء و الأداء التنظيمي.

أما في سياق المنظمات القائمة على المشاريع فله أثر كبير على فعالية فريق المشروع، حيث بمجرد البدء في المشروع يقوم فريق إدارة المشروع بإجراء تقييمات رسمية و غير رسمية حول فعالية أداء الفريق مما يساعد إدارة المشروع في تحديد جوانب القوة والضعف و بالتالي استعمالها لنتائج التقييم إما في تصحيح المشاكل أو في تحديد الاحتياجات التدريبية أو في تحديد المكافآت؛ إضافة إلى ذلك فان نظام تقييم الأداء ليس فقط أداة لتقييم أداء الموظفين ولكن أيضاً لتطويرهم وتحفيزهم وتحسين مهارتهم و كفاءتهم مما يسمح بتنفيذ المهام بمزيد من الفعالية و يساعد في تماسك الفريق وزيادة أدائه، و الذي بدوره يؤدي إلى زيادة احتمال تلبية أهداف المشروع وبالتالي نجاحه (PMI, 2013).

فبالرغم من أن عملية تقييم الأداء مهمة في سياق المشروع إلا أن هذه العملية تواجهها عدة مشاكل خاصة على مستوى نوع الهيكل التنظيمي ونوع المشروع (Fabi & Pettersen, 1992)؛ ومن أجل فعالية هذه العملية فقد اقترح Globerson أنه ينبغي تقييم الأداء على أساس سبعة سمات: الانضباط في العمل، المعرفة المهنية، العلاقات الإنسانية، التعليم والتدريب، الإنتاج وجودة الأداء، و التفاني في العمل و المسؤولية؛ كما ينبغي أن تكون معايير و أساليب التقييم متوافقة مع ثقافة المنظمة وحسب نوع وحجم و درجة تعقيد المشروع (Fabi & Pettersen, 1992).

5. نظام التعويضات ونجاح المشروع:

اتفق العديد من الباحثين على أن ممارسة التعويضات لها أهمية كبيرة في نجاح المنظمة نظرا لانعكاساتها الايجابية على الأداء الوظيفي ومن ثم زيادة الفعالية التنظيمية، كما تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الموظفين من أجل الحفاظ عليهم وتشجيعهم وزيادة أدائهم وتعزيز من فعاليتهم (Masood,2010; Milkovich & Newman,1996). وقد أكدت العديد من الدراسات أن ممارسة التعويضات مهمة في سياق المنظمات القائمة على المشاريع و ذلك من خلال تحفيز فريق العمل وتماسكه مما يؤدي إلى زيادة أدائه وفعاليته وبالتالي تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت، الميزانية والجودة، إضافة إلى تلبية احتياجات العملاء (Popaitoon and Siengthai, 2014 ; PMI,2013). و تعتبر الأجور و المكافآت الأكثر شيوعا في سياق المشروع، حيث تستحق الدفع على أساس تقييم الأداء بغية تحسين أداء الموظفين وبالتالي زيادة فرص نجاح المشروع (Fabi et Pettersen,1992) ؛ وهذا ما توصل إليه Singh (2004) بأن نظام التعويضات القائم على الأداء يؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي، كما أنه عند تقديم المنظمة الحوافز للموظفين على الأساس الجماعي أو ما يسمى بالحوافز الجماعية فإنها تشجعهم على المشاركة في مجموعات العمل وتعزز التزامهم بالفريق مما يزيد من فرصة انجاز مهامهم بفعالية والذي بدوره يساهم في تلبية أهداف المشروع (Tabassi and Bakar, 2009)؛ إضافة إلى ذلك فقد أوصى معهد إدارة المشاريع (PMI,2013) أنه من ضمن الاستراتيجيات الجيدة لتحفيز أعضاء فريق المشروع هي مكافأة الفريق ومنحه التقدير اللازم من طرف مدير المشروع على مدار دورة حياة المشروع بدلا من الانتظار لحين إنهاء المشروع. و يبقى التعويض في الوقت الحاضر أحد التحديات التي تواجهه المشروعات في ظل بيئة العمل المتسمة بالمنافسة الشديدة، والتي تحتم على المشروعات العمل على خفض كلفتها إلى أدنى مستوى ممكن دون تأثير في جودة منتجاتها من أجل تحقيق النجاح و البقاء (العنزي؛ جبار، 2014، ص10).

6. العمل الجماعي و نجاح المشروع:

يعني العمل الجماعي توليفة التعاون والترابط والانسجام المتبادل بين الأفراد والجماعات الذين يعملون في المنظمة (العابدي وآخرون، 2014، ص127)، ويعرف بأنه العمل الذي يشترك في انجازه مجموعة من الأفراد يعملون معا من أجل انجاز هدف محدد، وتربطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس و وجدانيات (فليه؛ عبد المجيد، 2009، ص67). أما في سياق المشاريع فيقصد به العمل بروح الفريق الواحد من أجل التعاون و الاتصال بين أعضاء الفريق وتماسكه، إضافة إلى تنسيق الجهود وتعزيز مستوى

الكفاءة لأعضاء الفريق و تبادل المعارف و الخبرات بينهم و التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي الذي يساهم في تحقيق أهداف المشروع (Mathieu et al., 2006).

ونظرا لأهمية هذه الممارسة في زيادة الأداء الوظيفي (الابتكار، الكفاءة والفعالية) جعل من المنظمات تركز على العمل الجماعي من خلال بناء فرق العمل باعتبارها طريقة للتأثير الايجابي في العلاقات بين الأفراد العاملين بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول لأهداف المنظمة بأفضل الطرق (عليان، أبوسن، 2012). ويعتبر العمل الجماعي أحد الممارسات الهامة في نجاح المشروع، وهذا ما أظهرته خبرة المؤسسات التي تعتمد على العمل الجماعي أن الاستخدام الفعال لفرق العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسن ملحوظ في الإنتاجية، الإبداع، وإرضاء الزبائن؛ و تأكيدا لذلك لخص Smith & Katzenbach ايجابيات العمل ضمن فريق في امتلاكه لمختلف المهارات والخبرات المتكاملة مع بعضها البعض مما يتيح لها أن تتجاوز مع مختلف التحديات لاسيما الابتكار، والجودة، وخدمة الزبائن (كاستكا وآخرون، 2001).

ومن أجل فعالية هذه الممارسة ينبغي على مدراء المشاريع بناء فريق عمل فعال وتوفير بيئة عمل تسهل ذلك من أجل تلبية أهداف المشروع، إضافة إلى العمل على تحفيز الفريق باستمرار من خلال توفير الفرص والتحديات ومن خلال إبداء الملاحظات في حينها وتقديم الدعم في الوقت المناسب ومن خلال تقدير ومكافئة أصحاب الأداء الجيد، كما يمكن تحقيق الأداء الجماعي المرتفع للفريق من خلال استخدام وسائل الاتصال المفتوح والفعال وتعزيز الثقة بين أعضاء الفريق وإدارة النزعات بطريقة توضيحية وتشجيع التعاون في حل المشكلات واتخاذ القرارات (PMI, 2013, p.273). و عليه فقد لقيت هذه الممارسة في سياق المشاريع اهتماما كبيرا من قبل الدراسات السابقة والتي أكدت على أن العمل الجماعي من حيث الاتصال و التعاون و تماسك الفريق يساهم في نجاح المشروع (Jiang, 2014; Schwarz, 1994 ;Yang, 2011, 2013 ; Imran et al., 2016)

خلاصة الفصل:

من خلال مراجعتنا للأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، لاحظنا أن مفهوم نجاح المشروع لم يعد يقتصر على المعايير التقليدية، بل تطور مفهومه ليشمل معايير جديدة لقياسه، ونفس الشيء بالنسبة لممارسات إدارة الموارد البشرية فقد لاحظنا أن هذه الممارسات تختلف في سياق المشاريع عن تلك المتبعة في إدارة المنظمات التقليدية، وذلك باعتبار أن المشاريع لها طبيعة مؤقتة وفريدة من نوعها.

كما توصلنا من خلال الأدبيات النظرية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر عاملا أساسيا في نجاح المشاريع وتساهم في تحقيق الفوائد التنظيمية للمؤسسات القائمة على هذه المشاريع وتحسين قدرتها التنافسية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية في انجاز أي بحث علمي، وذلك لما لها من أهمية كبيرة في تحديد إشكالية الدراسة وكيفية عرضها، بالإضافة إلى صياغة الفرضيات، اختيار عينة الدراسة، الأدوات المستعملة، و كذلك تطوير نموذج الدراسة.

وسوف نتناول في هذا الفصل عرض الدراسات السابقة التي عالجت موضوع دراستنا سواء بصورة مباشرة أو من خلال أحد متغيراته (ممارسات إدارة الموارد البشرية، نجاح المشروع، أو الاثنين معا) وذلك للإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة، ثم محاولة تقييم ومناقشة هذه الدراسات وتبيان العلاقة بينهما وبين الدراسة الحالية. و بالتالي تم تقسيم هذا الفصل إلى 03 محاور كالآتي:

أولاً: عرض الدراسات السابقة

ثانياً: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

ثالثاً: نموذج الدراسة الحالية

1. عرض الدراسات السابقة

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مراجعة مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع و متغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، نجاح المشروع، دورة حياة المشروع، و نوع المشروع؛ بالإضافة إلى ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة.

1.1. الدراسات الخاصة بمتغير نجاح المشروع

لقد تم التطرق في هذا العنصر إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت معايير نجاح المشروع.

1. دراسة (Shenhar et al., 2001) بعنوان:

"Project success: a multidimensional strategic concept"

الهدف من هذه الدراسة هو تطوير إطار مفاهيمي متعدد المعايير لتقييم نجاح المشروع، ولتحقيق هذا الهدف تم القيام بمسح ميداني على عينة مكونة من 127 مشروع لجمع البيانات و تحليلها باستخدام مجموعة من الطرق الكمية لاسيما تحليل المركبات الأساسية (ACP)، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد أربعة أبعاد لقياس نجاح المشروع متمثلة في: كفاءة المشروع (تحقيق أهداف الوقت و الميزانية)، التأثير على العملاء (تلبية المواصفات التقنية، تحقيق الأداء الوظيفي، تلبية احتياجات العملاء وحل المشاكل معهم، رضا العميل)، نجاح الأعمال (النجاح التجاري، الاستحواذ على حصة أكبر من السوق)، والإعداد للمستقبل (تطوير تكنولوجيا جديدة، إنشاء خط إنتاج جديد، الدخول إلى أسواق جديدة)؛ و أظهرت النتائج أن هذه الأبعاد تختلف باختلاف الوقت (Time frame) حيث يمكن تقييم كفاءة المشروع أثناء مرحلة تنفيذه أو فور الانتهاء منه، أما تقييم رضا العملاء يكون عند تسليم المشروع للزبائن واستخدامه، بينما يتم تقييم نجاح الأعمال والإعداد للمستقبل بعد سنتين أو ثلاثة سنوات من نهاية المشروع، أي أن تقييم البعد الأول والثاني يكون في المدى القصير، أما البعد الثالث و الرابع يكون في المدى الطويل. كما خلصت الدراسة إلى أن أبعاد النجاح تختلف حسب نوع وطبيعة المشروع.

2. دراسة (Prabhakar,2008) بعنوان:

"What is project success: a literature review."

هدفت الدراسة إلى عرض مختلف الدراسات السابقة و آراء مختلف الباحثين في معايير نجاح المشروع وكذلك العوامل المؤثرة فيه، حيث خلصت الدراسة إلى أن كفاءة مدير المشروع و أسلوب القيادة المتبع من بين العوامل الحاسمة

في نجاح المشروع، فضلا عن كونه مهم لعناصر المشروع الأخرى كنجاح فريق المشروع من خلال التحفيز و الإبداع، و هذا ما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق نجاح المشروع من حيث الوقت، التكلفة، والجودة؛ كما أوصى الباحث على كفاءة أعضاء الفريق و مهارات التواصل بينهم من أجل تحقيق أهداف المشروع.

3. دراسة (Sudhakar, 2016) بعنوان:

Understanding the Meaning of “Project Success”

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم نجاح المشروع ومعرفة أهم العوامل المؤثرة عليه، وذلك انطلاقا من مراجعة مختلف الأدبيات والدراسات التجريبية المتعلقة بهذا الموضوع لاسيما أعمال (Pinto and Slevin, 1987 ; Standish Group Research , 2001 ; DeLone & McLean, 1992) ، وقد توصل الباحث من خلال هذه المراجعة إلى أن مفهوم نجاح المشروع هو مفهوم متعدد، حيث يشمل على بعدين : البعد الأول يتمثل في نجاح إدارة المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة) والثاني متعلق بنجاح المنتج، كما أشار إلى أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشروع ممثلة في كفاءة ومهارة أعضاء فريق المشروع، وضوح الأهداف، التزام ودعم الإدارة العليا، مشاركة المستخدم (الزبون) ومهارات مدير المشروع من حيث (الاتصال، القيادة، التحفيز، التوجيه واتخاذ القرارات، و القدرة على حل المشاكل).

و قد خلصت الدراسة بعد المزيد من البحث والمراجعة إلى وجود عوامل أخرى أكثر تأثيرا على أبعاد نجاح المشروع متمثلة في فريق المشروع من حيث التواصل والتعاون بين الأعضاء، تنسيق الفريق وتماسكه، مناخ الفريق، إنتاجية الفريق وأدائه، بالإضافة إلى مهارة وكفاءة الفريق.

2.1. الدراسات الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

1. دراسة (Singh, 2004) بعنوان:

Impact of HR practices on perceived firm performance in India"

تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و أداء الشركات، حيث تم قياس إدارة الموارد البشرية من خلال ستة ممارسات (نظام الاختيار، الوصف الوظيفي، التدريب، نظام التعويضات، التخطيط الوظيفي و مشاركة الموظفين) ، بينما تم قياس أداء الشركات من حيث الأداء التنظيمي (جودة المنتج، رضا العملاء، تطوير منتجات

جديدة، القدرة على جذب و الاحتفاظ بالموظفين، و العلاقات بين الإدارة و الموظفين)، و أداء السوق (تسويق المنتجات أو الخدمات، زيادة في المبيعات، و الأرباح، و الحصة السوقية). ولتحقيق هذا الغرض أجرى الباحث دراسة ميدانية لعينة عشوائية مكونة من 359 شركة هندية مستخدما الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و أداء الشركة، فضلا إلى وجود أثر قوي لنظام التعويضات و مشاركة الموظفين على أداء الشركة، كما أشارت النتائج إلى أن " نظام التدريب و نظام التعويضات " له أثر ايجابي و معنوي على الأداء التنظيمي و أداء السوق.

2. دراسة (Masood, 2010) بعنوان:

Impact Of Human Resource Management (HRM) Practices On Organizational Performance: A Mediating Role Of Employee Performance.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، نظام التخطيط المهني، نظام التعويض، و مشاركة الموظفين) على الأداء التنظيمي (الأداء التنظيمي المدرك، الأداء المالي) بوجود أداء الموظفين كمتغير وسيط. ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية قام الباحث بتصميم استبيان لجمع البيانات الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تم توزيع 350 استبانة على مدراء إدارة الموارد البشرية الخاص ب 129 شركة تابعة للقطاع المالي في باكستان، بالإضافة إلى التقارير المالية لهذه الشركات من اجل قياس الأداء التنظيمي، وقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي، تحليل التباين لاختبار فرضيات الدراسة. و قد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المالي.
- وجود ارتباط موجب ومعنوي بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية و مؤشرات الأداء التنظيمي المدرك (الجودة، تطوير منتجات أو خدمات جديدة، رضا العملاء، زيادة المبيعات والإرباح، ...).
- أداء الموظفين كمتغير وسيط جزئي فقط في العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي المدرك.

3. دراسة (Absar, Nimalathan, & Jilani, 2010) بعنوان:

" Impact of HR practices on organizational performance in Bangladesh."

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التكوين والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع في بنغلادش، وبغية الوصول إلى النتائج المرجوة تم توزيع 85 استبانة على مسيري إدارة الموارد البشرية في شركات التصنيع وتم استرجاع 50 استبانة صالحة للتحليل معتمدا في ذلك على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في تحليل الارتباط و تحليل الانحدار الخطي، وتحليل التباين (ANOVA). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود ارتباط معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.
- وجود تأثير ايجابي ومعنوي فقط لتقييم الأداء على الأداء التنظيمي، بينما لم يكن هناك أي اثر معنوي لبقية الممارسات.

4. دراسة (واكلي، 2014) بعنوان:

" دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية -حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تخطيط، استقطاب، اختيار وتعيين، تدريب، تقييم الأداء، تعويض وتحفيز الموارد البشرية) على الميزة التنافسية (الإبداع، الجودة، المرونة، التكلفة، التسليم). ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من 10 مؤسسات إنتاجية تابعة للمنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة وتم توزيع 260 استبانة مستخدما مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إختيار و تعيين الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تعويض وتحفيز الموارد البشرية وبين الميزة التنافسية.

5. دراسة (بلمهدي، بوزورين، 2016) بعنوان:

" أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم القيام بتصميم استمارة و توزيعها على مسؤولي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة التي شملت 50 مؤسسة متوسطة بولاية سطيف. وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المدروسة تولي أهمية كبيرة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية تؤثر إيجاباً في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

6. دراسة (Mohammed, 2016) بعنوان:

"The Impact of Human Resource Management Practices on SMEs Performance: Study Based in Southwest Algeria".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التكوين والتطوير، الأجور، تقييم الأداء) على الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربي للجزائر، ولاختبار نموذج البحث المقترح تم توزيع 52 استبانة على مسيري أقسام الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في تحليل الارتباط و تحليل الانحدار الخطي، وتحليل التباين (ANOVA) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. و قد خلصت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي ومعنوي لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربي للجزائر.

3.I. الدراسات الخاصة بعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع نجاح المشروع

لقد تم التطرق في هذا العنصر إلى مختلف الدراسات السابقة التي عالجت العلاقة بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع.

1. دراسة (Pinto, Prescott, 1988) بعنوان:

"Variations in critical success factors over the stages in the Project life cycle"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع بالمؤسسات القائمة على المشاريع في كندا، كما تسعى إلى اختبار تأثير دورة حياة المشروع على هذه العلاقة، ولتحقيق هذا الغرض قام الباحثان بتطوير نموذج

يتمثل في عشرة عوامل (تسيير الموارد البشرية، مهمة المشروع، دعم الإدارة العليا، تخطيط المشروع، احتياجات الزبون، الأداء التقني، الاتصال، الاتصال بالزبون، الرقابة و التغذية العكسية، حل مشاكل المشروع) كمتغيرات مستقلة ونجاح المشروع كمتغير تابع، مع وجود دورة حياة المشروع (التصميم، التخطيط، التنفيذ، الإغلاق) كمتغير معدل؛ كما تم تصميم استبانة و توزيعها على عينة مكونة من 586 مدير مشروع، وتم تحليل البيانات التي جمعها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ممثلة في تحليل الارتباط و أسلوب الانحدار (Ridge regression)، و قد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين العوامل ونجاح المشروع، كما أن درجة تأثير هذه العوامل يختلف من مرحلة إلى أخرى ماعدا تسيير الموارد البشرية لم يكن له تأثير معنوي (ذو دلالة إحصائية) على نجاح المشروع بوجود دورة حياة المشروع كمتغير معدل لهذه العلاقة.

2. دراسة (Belout, 1998) بعنوان:

"Effects of human resource management on project effectiveness and success : Toward a new conceptual framework."

تهدف هذه الدراسة إلى تصميم إطار نظري حول أثر إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع، حيث اقترح الباحث نموذجاً يتمثل في عشرة عوامل (إدارة الموارد البشرية، مهمة المشروع، دعم الإدارة العليا، تخطيط المشروع، احتياجات الزبون، الأداء التقني، استشارة الزبون، الاتصال، الرقابة و التغذية العكسية، حل مشاكل المشروع) كمتغيرات مستقلة ونجاح المشروع كمتغير تابع، مع وجود "الهيكل التنظيمي" ودورة حياة المشروع " كمتغيرات معدلة؛ حيث أكد الباحث من خلال هذا النموذج على أهمية إدارة الموارد البشرية في سياق نجاح المشاريع، كما توصل إلى أن العلاقة بين مختلف العوامل (بما فيها إدارة الموارد البشرية) ونجاح المشروع تختلف باختلاف مراحل دورة حياة المشروع ومع نوع الهيكل التنظيمي.

3. دراسة (Belout , Gauvreau, 2004) بعنوان:

"Factors influencing project success: the impact of human resource management"

تسعى الدراسة إلى التأكد من تأثير تسيير الموارد البشرية (HRM) على نجاح المشاريع في المؤسسات الكندية، حيث اعتمد الباحثان في ذلك على نفس نموذج (Belout,1998) مضيفاً إليه قطاع نشاط المشروع كمتغير معدل للعلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة ونجاح المشروع، ولاختبار نموذج البحث المقترح تم توزيع 212 استبانة على مدراء المشاريع واسترجعت منها 142 استبانة صالحة للتحليل، وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية

المتتمثلة في تحليل الارتباط و تحليل الانحدار الخطي، وتحليل التباين (ANOVA) لتحليل البيانات. وقد أشارت النتائج إلى أن عامل إدارة الموارد البشرية له علاقة ارتباط مع نجاح المشروع، إلا أن هذه العلاقة ضعيفة جدا والتي أرجعها الباحثان إلى وجود مشاكل إحصائية، وبالرغم من ذلك فقد أكدت الدراسة على أهمية تسيير الموارد البشرية في سياق نجاح المشاريع؛ كما أشارت نتائجها إلى أن العلاقة بين جميع العوامل (بما فيها إدارة الموارد البشرية) و نجاح المشروع تختلف باختلاف مراحل دورة حياة المشروع ومع نوع قطاع المشروع وهيكله التنظيمي. وفي الأخير أوصى الباحثان أنه ينبغي إعادة اختيار العبارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في سياق المشاريع و اختبار هاته العلاقة من جديد.

4. دراسة (Chrétien et al., 2005) بعنوان:

"Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets".

تسعى الدراسة إلى التحقق من تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات القائمة على المشاريع بكيباك، كندا. ولاختبار فرضية البحث التي مفادها أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار و التعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات و الحوافز، التخطيط الوظيفي) ترتبط ايجابيا مع أداء المؤسسة، قام الباحث بدراسة ميدانية على 20 مؤسسة في مجال الهندسة مستخدما الاستبانة كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلات الشفوية، وخلصت الدراسة إلى أن جميع الممارسات لديها تأثير ايجابي على الأداء الاجتماعي، والاقتصادي، و المالي للمؤسسات محل الدراسة. ما يميز هذه الدراسة أنها قامت باختبار ممارسات إدارة الموارد البشرية التي حددها (Fabi et Pettersen, 1992) في دراسته حول أثر هذه الممارسات في إدارة المشروع، كما تتماشى نتائجها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة (Huselid, Jackson & Schuler, 1997 ; Arcand, 2000; Lacoursière, 2001).

5. دراسة (Huemann et al., 2007) بعنوان:

"Human resource management in the project-oriented company."

قدمت الدراسة لمحة عامة عن الأبحاث السابقة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في سياق المشاريع، و بعد قيام الباحث بمراجعة مختلف الأدبيات توصل من خلالها إلى أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ونجاح المشاريع لازلت محل شك بين الباحثين وذلك لاعتماد هاته البحوث على النماذج النظرية وليس على الدليل العملي؛ وبذلك اقترح الباحث نموذج

متضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية الأساسية في نجاح المشروع، حيث تمثلت هاته الممارسات في اختيار وتعيين الموظفين، التدريب و التطوير، تقييم الأداء، التعويضات و الحوافز، إشراك الموظفين. كما أوصى الباحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق المشاريع تختلف عن تلك المتبعة في إدارة المنظمات التقليدية، وذلك نتيجة الطبيعة المؤقتة للمشاريع و الطبيعة الديناميكية لبيئة العمل، وهذا يقود للبحث عن إستراتيجية و ممارسات محددة من أجل نجاح المشروع.

6. دراسة (Brown et al., 2007) بعنوان:

"The relationship between human capital and time performance in project management: A path analysis "

الهدف من هذه الدراسة هو قياس العلاقة بين رأس المال البشري و أداء المشروع من حيث الوقت، و لتحقيق أهداف البحث تم القيام بمسح ميداني على عينة مكونة من 15 مشروع من المملكة المتحدة و 13 مشروع من المملكة العربية السعودية الخاصة بمشاريع البناء والتشييد، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الممثلة في أسلوب تحليل المسار (Path analysis)، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين رأس المال البشري و الأداء الزمني للمشروع حيث تشير النتائج إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق التعليم و التدريب له عوائد كبيرة على المشروع خاصة على مستوى تحسين الأداء، كما أن معرفة و خبرة فريق المشروع تؤثر على أداء المشروع من حيث تسليمه في الوقت المحدد.

وعليه تتماشى نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة فيما يخص علاقة عامل المورد البشري مع نجاح المشروع، إلا أنها تطرقت إلى معيار الوقت فقط لقياس أداء المشروع و أهملت المعايير الأخرى كالتكلفة و الجودة ورضا الزبائن.

7. دراسة (Jha, & Iyer, 2007) بعنوان:

"Commitment, coordination, competence and the iron triangle."

سعت إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة و معرفة مدى تأثيرها على أداء المشروع، و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبيان على عينة مكونة من مدراء المشاريع الناشطة في الهند من مختلف القطاعات، حيث تمت عملية التوزيع على مرحلتين: المرحلة الأولى تم توزيع 114 استبيان الخاص بتحديد عوامل النجاح أما المرحلة الثانية فتم توزيع 90 استبيان الخاص بمعرفة العوامل الرئيسية الأكثر تأثيراً على أداء المشروع. وعلى ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات باستخدام تقنية الانحدار اللوجستي المتعدد (Multinomial Logistic Regression).

وقد توصلت الدراسة إلى تحديد إحدى عشرة عاملا من عوامل نجاح المشروع ممثلة في كفاءة مدير المشروع، دعم الإدارة العليا، الرقابة و التغذية العكسية، ظروف العمل، التزام جميع المشاركين في المشروع، كفاءة صاحب العمل، التفاعل بين المشاركين في المشروع الداخليين و الخارجيين ، التنسيق الجيد بينهم، توفير الموارد، تنظيم الميزانية. كما خلصت النتائج إلى وجود ثلاثة عوامل رئيسية (كفاءة مدير المشروع، التزام جميع المشاركين في المشروع، و التنسيق الجيد بين جميع المتدخلين) لها تأثير معنوي (احصائي) على أداء المشروع من حيث الوقت المحدد و الميزانية المخصصة والجودة المطلوبة.

8. دراسة (Corriveau, Larose, 2009) بعنوان:

"Management des RH en contexte de projets "

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير أداة تشخيصية لتحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية المثلى في سياق المشروع، حيث قدمت هذه الدراسة إطار مفاهيمي يوضح واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق المشاريع، وخلصت إلى تحديد أفضل الممارسات التي تساهم في نجاح المشروع و المتمثلة في:

- تخطيط، اختيار وتعيين الموارد البشرية ذوي الكفاءات و المهارات.
- تدريب و تطوير الموارد البشرية بحيث تكون قادرة على انجاز المهام بشكل فعال.
- إلتزام الموارد البشرية حيث تعتبر هذه الأخيرة عاملا حرجا في نجاح المشروع، ولهذا ينبغي التزام جميع الجهات المتدخلة في تنفيذ المشروع من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- تحديد هيكل تنظيمي للموارد البشرية، حيث يتم من خلاله تقسيم المهام و المسؤوليات لجميع أعضاء الفريق ، تفويض السلطة لمدير المشروع بالإضافة إلى تحديد أهداف المشروع بوضوح.
- التنسيق: أكد الباحث على أهمية التنسيق من أجل ضمان حسن سير عمل الموارد البشرية، وانجاز المهام على أكمل وجه.
- التكامل بين أعضاء الفريق، وذلك من خلال بناء فريق واحد تجمع فيه مختلف الموارد البشرية و دمج مختلف ثقافتهم من أجل القضاء على النزاعات و بالتالي تكوين فريق قوي يساهم في نجاح المشروع.

9. دراسة (Kuen et al., 2009) بعنوان:

"Critical factors influencing the project success amongst manufacturing companies in Malaysia."

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة العوامل الحرجة المؤثرة على نجاح المشروع لدى شركات التصنيع الماليزية، ولتحقيق هذا الغرض استعان الباحث بالنموذج المقترح من طرف (Pinto et al., 1988 ; Belout, 1998 ; 2004) وتم توزيع 395 استبانة على عينة شملت مدراء المشاريع محل الدراسة، بحيث تم استرجاع منها 79 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت نتائج التحليل العاملي إلى تصنيف نجاح المشروع إلى بعدين: يتمثل البعد الأول في نجاح المشروع على المستوى الكلي (أثر غير المباشر) حيث يقاس من خلال المنافع التي حققتها المنظمة، بينما يتمثل البعد الثاني في نجاح المشروع على المستوى الجزئي (أثر مباشر) و يقاس من خلال رضا العملاء، كما أظهرت النتائج أن كفاءة الموظفين تؤثر تأثيراً معنوياً على نجاح المشروع (المستوى الجزئي)، بينما دعم الإدارة العليا يؤثر معنوياً على نجاح المشروع الكلي، في حين أن مهمة المشروع ترتبط بشكل ايجابي ومعنوي مع نجاح المشروع على المستويين (المستوى الكلي و الجزئي)، أما بقية المتغيرات (تخطيط المشروع، احتياجات الزبون، الأداء التقني، الاتصال، استشارة الزبون، الرقابة و التغذية العكسية، حل مشاكل المشروع) لم يكن لها أي تأثير على نجاح المشروع. وعليه خلصت الدراسة إلى أن كفاءة الموظفين، دعم الإدارة العليا، ومهمة المشروع هي من بين العوامل الحرجة التي تؤثر على نجاح المشروع من خلال كفاءة مدير المشروع و مهارات أعضاء فريقه، بالإضافة إلى التزام الإدارة العليا في توفير الموارد الكافية وتقاسم المسؤوليات مع فريق المشروع و التواصل معه من حيث السلطة و المسؤولية ودعم الفريق في أوقات الأزمات. ما يميز هذه الدراسة أنها أضافت معايير نجاح أخرى إلى تلك التقليدية متمثلة في رضا العملاء و أصحاب المصلحة، قدرة المشروع على تحسين الأداء التنظيمي و تحقيق الفوائد للمنظمة، و إعداد المنظمة للمستقبل؛ كما أن نتائجها تتماشى مع ما توصل إليه (Belass & Tukul, 1996) من حيث تأثير كفاءة العاملين و دعم الإدارة العليا على نجاح المشروع.

10. دراسة (Tabassi et al., 2009) بعنوان:

"Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran"

حاول الباحثون من خلال هذه الورقة دراسة العلاقة بين تدريب و تحفيز الموظفين مع أداء المشروع، إضافة إلى معرفة واقع تطبيق هذه الممارسات في المشاريع العاملة في مدينة مشهد الإيرانية بحيث تم القيام بدراسة ميدانية على

عينة مكونة من 120 شركة من الشركات القائمة على مشاريع البناء و التشييد في مدينة مشهد الإيرانية، و قد أسفرت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين تدريب الموظفين وجودة المشاريع بينما لم يكن هناك علاقة معنوية بين تحفيز الموظفين و أداء المشروع.

وعليه أوصت الدراسة بأنه من أجل الحصول على أداء عالي للمشروع و جودة مخرجاته يجب تحسين طرق التدريب و التعليم إضافة إلى تشجيع و تحفيز الموظفين.

11. دراسة (Zwikael, O., & Unger-Aviram,2010) بعنوان:

"HRM in project groups: The effect of project duration on team development effectiveness."

كان الغرض من هذه الدراسة اكتشاف أثر تطوير فريق المشروع على نجاح المشاريع بوجود مدة المشروع كمتغير معدل لهذه العلاقة، ومن أجل اختبار نموذج البحث تم القيام بمسح ميداني للمنظمات القائمة على المشاريع في إسرائيل خلال الفترة 2004-2005، بحيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 99 فريق مشروع من مختلف القطاعات، وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في التحليل العاملي و تحليل الانحدار الخطي لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير معنوي لممارسات تطوير الفريق (التدريب، الأجور والمكافآت، التنسيق، وضوح الهدف، المشاركة) على نجاح المشروع (الوقت، الميزانية، الجودة، ورضا الزبائن)، بينما أشارت نتائج تحليل التباين إلى وجود أثر معدل لمدة المشروع فقط على العلاقة بين (الأجور والمكافآت، التنسيق) و نجاح المشروع.

12. دراسة (Zimri, 2011) بعنوان:

"La gestion des ressources humaines et le succès des projets : le cas des pays en voie de développement "

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين تسيير الموارد البشرية و نجاح المشاريع في البلدان النامية، ولتحقيق هذا الغرض استعان الباحث بنموذج (Belout & Gauvreau, 2004) مستخدماً الاستبانة والمقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من مختلف المشاريع الناشطة في البلدان النامية، وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع العوامل بما فيها إدارة الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً إيجابياً و معنوياً مع نجاح المشروع، كما أن نسبة الارتباط تكون جد مرتفعة في مرحلة تنفيذ المشروع و هذا ما يفسر أن دورة حياة المشروع لها أثر معدل على العلاقة

بين العوامل و نجاح المشروع، كما أشارت النتائج أن العلاقة بين العوامل و نجاح المشروع تختلف باختلاف نوع الهيكل التنظيمي و نوع قطاع المشروع.

13. دراسة (Yang et al.,2011) بعنوان:

"The association among project manager's leadership style, teamwork and project success"

سعت هذه الدراسة لاختبار أثر العمل الجماعي على نجاح المشروع بوجود نوع المشروع كمتغير معدل لهذه العلاقة ، كما بحثت الدراسة أيضا في العلاقة الموجودة بين أسلوب القيادة لمدير المشروع، العمل الجماعي، ونجاح المشروع. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية إمتدت من مايو إلى أوت 2008 على مختلف صناعات البناء و التشييد التايوانية معتمدا على الاستبانة والمقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل 213 استمارة باستخدام أساليب الارتباط (بيرسون) وتحليل التباين.

توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي وموجب بين أسلوب القيادة و العمل الجماعي ونجاح العام للمشروع، بحيث أن الزيادة في مستوى أسلوب القيادة يؤدي إلى تعزيز العلاقات بين أعضاء الفريق من حيث تحسين التواصل و التعاون بين أعضاء الفريق و تماسكهم والذي بدوره يؤثر إيجابا على نجاح المشروع من حيث أداء الوقت، أداء التكلفة، أداء الجودة، و رضا أصحاب المصلحة؛ أي أن نجاح المشروع يتوقف على فعالية العمل الجماعي من خلال وجود تواصل و تعاون أقوى بين أعضاء الفريق و مستوى عالي من تماسك الفريق. كما خلصت النتائج إلى أن نوع المشروع (قطاع الصناعة، التكلفة الكلية، حجم المشروع، حجم الفريق، موقع المشروع، درجة التعقيد، نمط المشروع، ...) له أثر معدل على العلاقة بين أبعاد العمل الجماعي و نجاح المشروع؛ وعليه فان نتائج هذه الدراسة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Wang et al.,2005).

14. دراسة (Khan et al., 2013) بعنوان:

"Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan"

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد عوامل و معايير نجاح المشاريع في باكستان، و محاولة استكشاف العلاقة بينهما. ولتحقيق أغراض البحث تم توزيع استبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من 600 شخص من مختلف أصحاب المصالح لهذه المشاريع خلال الفترة الممتدة من يوليو إلى أوت 2012، وقد بلغت عدد الاستبيانات المستردة

والصالحة للتحليل الإحصائي 176 استمارة. وتم استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (AFE) و أسلوب الانحدار المتعدد لتحليل هذه البيانات، و قد أشارت النتائج إلى وجود ثمانية عوامل النجاح متمثلة في (كفاءة إدارة المشروع، دعم الإدارة العليا، البيئة التنظيمية والإدارية، الموارد البشرية، خصائص المشروع، الرقابة المالية و التقنية، الأداء التقني)، بالإضافة إلى خمسة معايير تشمل كفاءة المشروع، الفوائد التنظيمية، أثر المشروع، الإعدادات المستقبلية ، رضا أصحاب المصلحة).

كما توصلت الدراسة إلى أن جميع العوامل ترتبط ايجابيا مع نجاح المشروع ماعدا عامل الأداء التقني، و خلصت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعامل الموارد البشرية على نجاح المشروع من خلال تدريب وتطوير فريق المشروع.

15. دراسة (Yang et al., 2013) بعنوان:

"Validation of a model measuring the effect of a project manager's leadership style on project performance"

الهدف من هذه الدراسة هو التأكد من العلاقة بين أسلوب القيادة و العمل الجماعي و أداء المشروع، فضلا عن معرفة تأثير أسلوب القيادة على أداء المشروع، ومن أجل التأكد من صحة نموذج البحث قام الباحثون بإجراء دراسة مسحية لجمع البيانات عن طريق توزيع الاستبيانات و المقابلات الشخصية مع مدراء المشاريع الخاصة بالبناء و التشييد في التايوان، و تم استخدام نماذج المعادلات الهيكلية لمعالجة و تحليل هذه البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة يرتبط بشكل ايجابي مع العمل الجماعي وأنه يحسن من فعالية فريق المشروع من خلال تماسك الفريق، التعاون، و التواصل، وهذا بدوره يؤثر ايجابيا على نجاح المشروع من حيث الوقت المحدد، التكلفة ، وجودة الأداء، بالإضافة إلى رضا أصحاب المصلحة. كما أسفرت نتائج البحث عن وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة (الانتقالية أو التحويلية) و أداء المشروع، وعلاقة غير مباشرة بينهما بوجود العمل الجماعي كمتغير وسيط. وعليه أكدت النتائج صحة نموذج البحث وأنها تتوافق مع ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة لاسيما دراسة (Yang,2011).

16. دراسة (Khan and rasheed, 2014) بعنوان:

"Human resource management practices and project success ,a moderating role of islamic work ethics in pakistani project-based organization ."

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (اختيار وتعيين الموظفين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، نظام التعويض) على نجاح المشروع بوجود "أخلاقيات العمل الإسلامي" كمتغير مُعدّل لهذه العلاقة. لهذا الغرض تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من 270 موظف في المنظمات القائمة على المشاريع في باكستان مستخدماً تحليل الارتباط و أسلوب الانحدار المتعدد لتحليل البيانات التي تم جمعها. وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير موجب ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع ما عدا "تدريب وتطوير الموظفين"، كما أشارت النتائج الدراسة إلى أن أخلاقيات العمل الإسلامي له أثر مُعدّل فقط على العلاقة بين اختيار وتعيين الموظفين و نجاح المشروع.

17. دراسة (Jiang, 2014) بعنوان:

"The Study of the relationship between Leadership Style and Project Success"

إن الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقات الموجودة بين أسلوب القيادة، العمل الجماعي، و نجاح المشروع، كما تسعى إلى معرفة تأثير نوع المشروع على هذه العلاقة. ولهذا الغرض قام الباحث بمراجعة أدبيات الدراسة المتعلقة بهذه الإشكالية، و وضع نموذج يصور فيه مختلف العلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات وتوصل من خلاله إلى أن العمل الجماعي للفريق (تعاون الفريق، إدارة الموارد، الاتصالات بين الفريق و العملاء) يؤثر على نجاح المشروع. كما توصل أيضا إلى أن أسلوب القيادة لمدير المشروع له تأثير مباشر على نجاح المشروع وذلك من خلال كفاءة المدير، و تأثير غير مباشر يتم بواسطة العمل الجماعي للفريق، بالإضافة إلى وجود نوع المشروع كمتغير مُعدّل للعلاقة بين أسلوب القيادة، العمل الجماعي ونجاح المشروع. وعليه أوصى الباحث بأنه ينبغي اختيار أسلوب القيادة الملائم لنوع المشروع من أجل المساهمة في نجاحه.

18. دراسة (Assaf et al., 2014) بعنوان:

"Effectiveness of project teams and their impact on the performance of Saudi construction projects."

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد طبيعة و قوة العلاقة بين فعالية العمل الجماعي للفريق و نجاح المشروع، وهدف تحقيق ذلك تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 94 عامل من بين 13 مؤسسة قائمة على المشاريع في المملكة

العربية السعودية، حيث تشمل الاستبيان على ستة أبعاد لفعالية العمل الجماعي بما في ذلك أهداف الفريق، قيادة الفريق، مهام و مسؤوليات الفريق، العلاقات داخل الفريق، الثقة والقيم داخل فريق المشروع، الاتصالات داخل الفريق، بينما تم قياس نجاح المشروع من خلال أربعة معايير وهي الكفاءة، التأثير على العملاء، نجاح الأعمال، والإعداد للمستقبل.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية و قوية بين أبعاد فعالية العمل الجماعي (مهام و مسؤوليات فريق المشروع ، أهداف فريق المشروع و قيادة الفريق) و النجاح الكلي للمشروع، وذلك من خلال وضوح المهام و المسؤوليات لفريق المشروع والعمل بشكل متناسق بين الأعضاء و التعاون فيما بينهم يؤثر ايجابيا على الأداء العام للفريق وبالتالي يساهم في نجاح المشروع، كما أن وضوح أهداف المشروع و الاتفاق عليها من قبل أعضاء الفريق يؤدي إلى التزام الأعضاء نحو تحقيقها وزيادة أدائهم، أما بالنسبة لقيادة الفريق فان أسلوب القيادة المناسب يؤدي في نهاية المطاف إلى النجاح من خلال وجود قائد فريق كفؤ يسعى إلى تحفيز أعضاء الفريق ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المناسبة للعمل بروح الفريق الواحد. وعليه تتماشى نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة (Muller et Turner,2007) (Bernold et al., 2010, Yang,2011).

19. دراسة (Popaitoon, Siengthai, 2014) بعنوان:

"The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies"

تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، القدرة الاستيعابية للمعرفة (ACAP)، و أداء المشروع في الشركات متعددة الجنسيات القائمة على المشاريع بتايلندا، و قد تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 198 مدير مشروع من المشاريع محل الدراسة.

تشير نتائج الدراسة بعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي التدريجي وتحليل التباين في معالجة البيانات إلى وجود ارتباط موجب ومعنوي بين القدرة الاستيعابية للفريق (المدركة و المحتملة) و أداء المشروع في المدى القصير و الطويل، كما أظهرت نتائج هذا البحث إلى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، التطوير الوظيفي، التعويضات، المشاركة، استقلالية فريق المشروع) على أداء المشروع سواء في المدى القصير أو في المدى الطويل و ذلك من خلال تعزيز القدرة على اكتساب فريق المشروع المعرفة و استخدامها في تنفيذ المشروع. وقد توصلت الدراسة أيضا إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر مُعدّل معنوي فقط على العلاقة بين القدرة الاستيعابية المحتملة لفريق

المشروع و أداء المشروع في المدى الطويل، و ذلك لكونها تلعب دورا حاسما في تعزيز المعرفة لفريق المشروع من خلال تسهيل تراكم المعرفة السابقة و بالتالي استيعابها و استغلالها في المشاريع المستقبلية.

20. دراسة (Vučković, Mihić, & Petrović, 2014) بعنوان:

"Human resource management as a project success factor– studies review"

ركزت هذه الدراسة على عرض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت أهمية إدارة الموارد البشرية في نجاح المشروع، حيث قام الباحث بتحليل 23 دراسة أجريت في عدة بلدان وفي مختلف القطاعات وتم تنظيمها على أساس سنة الدراسة، العوامل الخاصة بإدارة الموارد البشرية، الأساليب الإحصائية المستخدمة، عينة الدراسة، و الخلاصة. توصل الباحث من خلالها إلى أن عناصر إدارة الموارد البشرية تعتبر عاملا مهما في نجاح المشاريع، وان أكثر العناصر تأثيرا هي التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، اختيار وتدريب أعضاء فريق المشروع، كفاءة مدير المشروع وفريقه، الأجور و الحوافز، العمل الجماعي، والقيادة.

21. دراسة (Al Qubaisi et al., 2015) بعنوان:

"Leadership, culture and team communication: analysis of project success causality – a UAE case"

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر القيادة و ثقافة الفريق على نجاح المشروع بوجود عامل اتصال الفريق (العمل الجماعي) كمتغير وسيط، ولاختبار الفرضيات الخاصة بوجود علاقات بين متغيرات النموذج تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) و النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة مكونة من 186 مسير من مسيري مشاريع الناشطة في إمارة ابوظبي و الإمارات المتحدة العربية. نتائج الدراسة تشير إلى وجود علاقة ايجابية بين أسلوب القيادة و اتصال الفريق، وكذلك بين الثقافة التنظيمية واتصال الفريق، وقد أشارت النتائج أيضا إلى وجود تأثير لاتصال الفريق على نجاح المشروع وهذا تماشيا مع الدراسات السابقة، حيث أن التواصل الجيد في الفريق يؤدي إلى زيادة الثقة و التعاون و التماسك بين أعضاء الفريق واكتشاف المشاكل مسبقا و حلها و التخفيف من حدة الصراع بين الأعضاء و بالتالي تحسن في أداء الفريق، كما توصلت الدراسة إلى أن تواصل الفريق له أثر معنوي كمتغير وسيط بين أسلوب القيادة و نجاح المشروع من جهة، و بين ثقافة المشروع ونجاحه من جهة أخرى وذلك لكونه يساعد على تبادل الأفكار و المعلومات الجديدة و التعامل مع المشاريع المعقدة بشكل أفضل وتوضيح مهام و مسؤوليات أعضاء الفريق وفهمهم لأهداف المشروع.

وعليه خلصت الدراسة إلى أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على أسلوب القيادة بل إن اتصال الفريق و ثقافة المشروع يكون لهما تأثير قوي على نجاح المشروع.

22. دراسة (yang et al., 2015) بعنوان:

"A framework for evaluating relationship among HRM practices, Project success and organizational benefit."

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع، والفوائد التنظيمية للشركات القائمة على المشاريع، وفق نموذج الدراسة الممثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية (المشاركة، التدريب والتطوير، تخطيط الموارد البشرية، تصميم العمل، إدارة الأداء، العمل الجماعي) كمتغيرات مستقلة مع نجاح المشروع (كمتغير تابع)، إضافة إلى إدراج بيئة العمل (ظروف العمل، خصائص المشروع) كمتغير مُعدّل لهذه العلاقة. ويهدف اختبار نموذج و فرضيات البحث قام الباحث بتوزيع استبيان على مجموعة من الشركات التايوانية القائمة على تطوير منتجات جديدة مستخدما النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل 205 استمارة التي تم استرجاعها، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ترتبط ارتباطا معنويا مع نجاح المشروع، وينتج عن هذا الأخير تحقيق الفوائد التنظيمية للشركة، كما أشارت النتائج إلى أن العلاقة الايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع تعتمد على بيئة العمل (ساعات العمل، توفر الوقت).

وعليه تتماشى نتائج هذه الدراسة مع نتائج كل من (Ling et al.2009 ; Muller et Turner,2007).

23. دراسة (صوار وآخرون، 2015) بعنوان:

"دور تسيير الموارد البشرية في نجاح المشروع" دراسة استبائية تحليلية لمجموعة من المشاريع العاملة في ولاية سعيدة - الجزائر"

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تسيير الموارد البشرية ونجاح المشروع، ولتحقيق هذا الغرض استعان الباحثون بنموذج (Belout & Gauvreau, 2004) المتمثل في نجاح المشروع كمتغير تابع، و تسعة متغيرات مستقلة "إدارة الموارد البشرية، مهمة المشروع، تدخل الإدارة العليا، تخطيط المشروع، احتياجات الزبون، الاتصال، حل المشاكل، الأداء التقني، المراقبة و التغذية العكسية"، مع وجود مرحلة المشروع و قطاع العمل كمتغيرات معدلة لهذه العلاقة. و تم القيام بدراسة استبائية تحليلية لعينة من المشاريع العاملة في ولاية سعيدة من مختلف القطاعات وقد تم توزيع 35 استبانة على مدراء المشاريع محل الدراسة، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين

تسيير الموارد البشرية ونجاح المشروع، وهذا ما يؤكد على أن الإدارة السليمة للمورد البشري واحدة من العوامل الرئيسية لنجاح المشروع. كما أظهرت نتائج تحليل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المستوى التعليمي، والخبرة مع أداء المورد البشري، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تخطيط المشروع، والمراقبة و التغذية العكسية مع نجاح المشروع، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لتدخل الإدارة العليا على أداء المورد البشري. في حين خلصت نتائج التحليل إلى المركبات الأساسية (ACP) إلى وجود ثلاث عوامل مرتبطة بإدارة المشروع في إطار إستراتيجية تسيير الموارد البشرية الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع ممثلة في تخطيط المشروع، إدارة موارد المشروع، و تلبية احتياجات العملاء.

24. دراسة (Contreras, Almaguer, & Tovar, 2015) تحت عنوان:

"Perceptions of the impact of training, compensation and recruitment on project effectiveness"

تسعى الدراسة إلى التحقق من تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (اختيار الموظفين، تدريب الموظفين، ونظام التعويضات) على نجاح المشاريع، وبهدف تحقيق ذلك تم استخدام أسلوب التحليل إلى المركبات الأساسية و تحليل الانحدار المتعدد لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 108 شركة قائمة على المشاريع الناشطة في مدينتي تامبيكو وفيكتوريا (المكسيك)، و أهم ما توصلت إليه النتائج هو وجود تأثير ايجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية تدريب الموظفين، ونظام التعويضات على كفاءة المشروع، بينما لم يكن هناك تأثير معنوي لاختيار الموظفين على أبعاد كفاءة المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة)، كما خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية هي من أهم عوامل النجاح الحرجة للمشاريع بحيث تساعد الموظفين في تحسين أدائهم وبالتالي المساهمة في تحقيق النجاح. وعليه تتماشى نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة ماعدا تأثير اختيار الموظفين على نجاح المشروع والذي كان نتيجة عدم اهتمام الشركات محل الدراسة بعمليات اختيار الموظفين.

25. دراسة (Carvalho et al., 2015) بعنوان:

"Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons."

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثيرات إدارة المشروع على نجاح المشروع من حيث معايير (الجدول الزمني، التكلفة، النطاق)، بوجود قطاع المشروع، درجة تعقيد المشروع، بلد المشروع (الأرجنتين، البرازيل والشيلي) كمتغيرات ضابطة.

ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثون بمسح ميداني على 1387 مشروع من مختلف القطاعات وعلى ثلاثة دول (الأرجنتين، البرازيل و الشيلي) لمدة 03 سنوات، وتم جمع البيانات من خلال تقارير إدارة المشاريع، حيث تم قياس نجاح المشروع من خلال التغيير في الجدول الزمني، التغيير في التكلفة والتغير في النطاق، بينما تم قياس سياق إدارة المشروع كمتغير كامن مكون من ثلاث متغيرات متمثلة في التمكين، مجالات إدارة المشروع (إدارة عقد المشروع، إدارة فريق المشروع، إدارة الجودة، إدارة المعرفة، إدارة التوريدات، ومراقبة المشروع)، وجهود إدارة المشروع في تدريب وتطوير القدرات. أما فيما يخص المتغيرات الضابطة، فتم تصنيف قطاع المشروع إلى 10 قطاعات، درجة تعقيد المشروع إلى أربعة فئات من الحد الأدنى إلى الحد الأقصى، و بلد المشروع كمتغير اسمي. و من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية (SEM). وأسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- وجود علاقة موجبة ومعنوية بين تمكين إدارة المشروع و نجاح المشروع
- وجود علاقة موجبة ومعنوية بين جهود إدارة المشروع في التدريب والتطوير و نجاح المشروع.
- عدم وجود علاقة معنوية بين مجالات إدارة المشروع و نجاح المشروع.
- وجود أثر معنوي لقطاع المشروع على نجاح المشروع.
- وجود أثر معنوي لدرجة تعقيد المشروع على نجاح المشروع من حيث الجدول الزمني والنطاق.
- وجود أثر معنوي لبيئة المشروع على نجاح المشروع، أي أن بلد المشروع يلعب دور معدل على العلاقة بين سياق إدارة المشروع و نجاح المشروع.

26. دراسة (Imran, Zaki, 2016) بعنوان:

"Impact of human capital practices on Project success".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر فعالية تنمية رأس المال البشري (التدريب، العمل الجماعي، الثقة) على نجاح المشروع، حيث اقترح الباحث نموذجا يتكون من ثلاث ممارسات لإدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة ونجاح المشروع كمتغير تابع، و توصل من خلاله إلى أن التدريب و التطوير، العمل الجماعي، و الثقة بين أعضاء الفريق تؤثر على نجاح المشروع، مبررا ذلك أن فعالية تدريب أعضاء الفريق سيؤدي حتما إلى تطوير الكفاءات والقدرات و المعارف و تعزيز المهارات، إضافة إلى العمل الجماعي الذي سينتج عنه ضمان التعاون بين أعضاء الفريق و التنسيق بين مختلف أنشطة المشروع، و كذلك زيادة علاقة الثقة بين مدير المشروع و أعضاء الفريق.

27. دراسة (Sarwar, Aftab , Sarwar, Shahid ,2016) تحت عنوان:

"Role of HRM in Project Success of Project Oriented Organizations in Southern Punjab".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في نجاح المشروع، و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 270 موظف يعملون في مختلف المشاريع الناشطة بجنوب باكستان. وقد تم استرجاع 212 منها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي مستخدماً في ذلك مجموعة من الأساليب المتمثلة في معاملات الثبات، الارتباط، تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعالجة هذه البيانات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية "اختبار وتعيين الموظفين، تقييم الأداء الموظفين" على نجاح المشروع، بينما لم يكن هناك تأثير معنوي لممارسة "تدريب و تطوير الموظفين" على نجاح المشروع، وذلك نتيجة أن المشاريع لديها طبيعة مؤقتة وفريدة من نوعها، إضافة إلى أن الإجراءات و الوسائل المستعملة في تدريب الموظفين غير فعالة في تعزيز مهاراتهم و مساعدتهم على تحقيق النتائج المرجوة. وعليه أوصت الدراسة أنه ينبغي على إدارة المشروع تحسين إجراءات ومعايير تدريب و تطوير الموظفين مع المزيد من الاستثمار في الممارسات الأخرى، وذلك من اجل تحقيق أقصى قدر من نجاح المشروع.

تتماشى نتائج هذه الدراسة تماماً مع دراسة (khan and rasheed,2014) والتي خلصت إلى وجود أثر موجب ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع في باكستان، ما عدا "تدريب وتطوير الموظفين".

28. دراسة (Ghafoor et al.,2016) بعنوان:

"Impact of Leadership and Communication on Project Success with the Mediating Effect of Affective Commitment in Virtual Projects."

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر كل من القيادة، التواصل بين أعضاء الفريق على نجاح المشروع بوجود الالتزام الفعلي كمتغير وسيط لهذه العلاقة، حيث وزعت استمارة على عينة مكونة من 250 مدير من مدراء المشاريع الافتراضية، وقد تم استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقات الموجودة بين متغيرات الدراسة وذلك بالاعتماد على برنامج "AMOS"، وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- وجود علاقة موجبة ومعنوية بين أسلوب القيادة ونجاح المشروع.
- وجود علاقة موجبة ومعنوية بين أسلوب القيادة والالتزام الفعلي.
- وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الاتصال ونجاح المشروع.

- وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الاتصال والالتزام الفعلي.
- وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الالتزام الفعلي ونجاح المشروع.
- وجود أثر معنوي للالتزام الفعلي كوسيط جزئي بين أسلوب القيادة ونجاح المشروع.
- وجود أثر وسيط جزئي للالتزام الفعلي بين الاتصال ونجاح المشروع.

29. دراسة (Ansari et al.,2018) بعنوان:

" Investment on HRM and Its Impact on Project Success."

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (اختيار وتعيين الموظفين، التعويضات والمكافآت، التدريب والتطوير، مشاركة الموظفين) على نجاح المشاريع المعاهد التعليمية في باكستان. و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من 195 موظف من المعاهد القائمة على المشاريع التعليمية في باكستان مستخدماً تحليل الارتباط و أسلوب الانحدار المتعدد لتحليل البيانات التي تم جمعها. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير موجب ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية " التعويضات والمكافآت، التدريب و التطوير، مشاركة الموظفين" على نجاح المشروع، بينما أظهرت أثر سلبي وغير معنوي لممارسة "اختيار وتعيين الموظفين" على نجاح المشروع وذلك نتيجة أن ممارسات التوظيف في هذه المشاريع غير فعالة ولا تتماشى مع الممارسات الأساسية للموارد البشرية. وعليه أوصت الدراسة أنه ينبغي على الإدارة العليا للمعاهد القائمة على المشاريع التعليمية بالاهتمام الجدي لعملية الاختيار والتعيين وذلك لتعزيز وظائف إدارة الموارد البشرية في أداء المشاريع بشكل فعال.

4.I. الدراسات الخاصة بالعوامل المؤثرة على نجاح المشروع:

سوف يتم التطرق في هذا العنصر إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت مختلف المتغيرات المؤثرة على نجاح المشروع، بما فيها دورة حياة المشروع ونوع وحجم المشروع.

1. دراسة (Belassi, Tukul, 1996) بعنوان:

"A new framework for determining critical success/failure factors in projects"

هدفت الدراسة إلى تصنيف عوامل نجاح المشاريع في مجموعات مختلفة وتحديد تأثيرها على أداء المشروع، ولتحقيق هذا الغرض قام الباحث بتطوير نموذج تم فيه تجميع العوامل في أربعة مجموعات: عوامل مرتبطة بالمشروع (نوع و حجم المشروع، دورة حياة المشروع)؛ عوامل مرتبطة بمدير المشروع (الكفاءة، القدرة على التنسيق و التفويض، الالتزام)؛

عوامل خاصة بأعضاء فريق المشروع (المهارات، التواصل، حل المشاكل، الالتزام)؛ عوامل مرتبطة بالمنظمة (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، تنفيذ برامج السلامة)؛ وعوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية (البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الزبائن).

و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه العوامل ونجاح المشروع من جهة، ومن جهة أخرى وجود علاقات تفاعل بين هذه العوامل تؤثر بدورها على نجاح المشروع، كما خلصت إلى أن انجاز المشروع في الوقت المحدد يتطلب كفاءة مدير المشروع و التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق، بينما لانجاز المشروع بالجودة المتفق عليها فان عامل توفير الموارد في الوقت المناسب يكفي لذلك، وبهذا تساهم هذه النتيجة في مساعدة مدراء المشاريع في تسيير مشاريعهم بشكل فعال.

2. دراسة (Muller & Turner, 2007) بعنوان:

"Matching the project manager's leadership style to project type."

تسعى الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الكفاءة القيادية لمدير المشروع على نجاح المشروع مع وجود نوع المشروع كمتغير مُعَدَّل لهذه العلاقة. ولتحقيق أهداف البحث تم القيام بدراسة ميدانية على مجموعة من الشركات القائمة على المشاريع في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، استراليا، وستة دول من أوروبا، بحيث وزعت 959 إستبانة على مدراء المشاريع لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام أساليب الانحدار الخطي وتحليل التباين (ANOVA). و خلصت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة لمدير المشروع يؤثر على نجاح المشروع من حيث الوقت، التكلفة، والجودة، كما أن العلاقة بين أسلوب القيادة ونجاح المشروع تختلف باختلاف نوع المشروع (مجال العمل، درجة التعقيد، مراحل دورة حياة المشروع، التأثير الاستراتيجي، ثقافة المشروع، نوع العقد).

3. دراسة (Carvalho and Rabechini, 2015) بعنوان:

"Impact of risk management on project performance: the importance of soft skill"

تبحث هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع بوجود قطاع المشروع ودرجة تعقيد المشروع كمتغيرات مُعَدَّلَة. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثين بمراجعة مختلف الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، وتم إقتراح نموذج هيكلي مكون من إدارة المخاطر كمتغير مستقل ونجاح المشروع كمتغير كامن تابع مكون من سبعة أبعاد

(نجاح إدارة المشروع، نجاح المنتج، التأثير على فريق المشروع، نجاح الأعمال، الإعداد للمستقبل، التأثير على الزبون، والاستدامة) مع إدراج قطاع المشروع وتعقيد المشروع كمتغيرات معدلة.

ومن أجل اختبار هذا النموذج، فقد تم جمع البيانات من دراسة ميدانية شملت 265 مشروعاً من البرازيل موزعاً على ثماني قطاعات حيث شمل البحث الميداني مقابلات مع مدراء المشاريع ومديري المخاطر، وتم تحليلها باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة المخاطر على نجاح المشروع، بينما لم يكن هناك أثر معدّل لقطاع ودرجة تعقيد المشروع على العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع.

4. دراسة (Iqbal et al., 2015) بعنوان:

"Moderating Effect of Top Management Support on Relationship between Transformational Leadership and Project Success"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر دعم الإدارة العليا كمتغير معدّل على العلاقة بين القيادة التحويلية و نجاح المشروع، واختبار فرضيات البحث تم استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع استبيان على عينة مكونة من 125 مشروعاً من المشاريع الناشئة في باكستان، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و نجاح المشروع، كما أشارت النتائج إلى أن دعم الإدارة العليا له أثر معنوي على نجاح المشروع كونه يلعب دوراً حاسماً في توفير و تسهيل الموارد اللازمة لنجاح المشروع من جهة، و من جهة أخرى له أثر مُعدّل على العلاقة بين القيادة التحويلية و نجاح المشروع، حيث يزيد من حجم أثر هذه العلاقة.

5. دراسة (Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016) تحت عنوان:

"Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building."

تحاول هذه الدراسة التحقق من العلاقات السببية التي تربط بين القيادة التحويلية و نجاح المشروع بوجود عامل بناء الفريق كمتغير وسيط، واختبار هذه العلاقات قام الباحثون بتوزيع استبيان على عينة مكونة من 300 مشروعاً من المشاريع التنموية في إثيوبيا خلال الفترة الممتدة من فبراير إلى أبريل 2015، وشكلت نسبة الاستجابة 66.7% من مجموع العينة، و قد توصلت نتائج الدراسة بعد معالجة البيانات باستخدام أسلوب التحليل العاملي و تحليل الانحدار الهرمي إلى:

- وجود تأثير موجب لأسلوب القيادة التحويلية على أبعاد نجاح المشروع (الكفاءة و الفعالية ورضا أصحاب المصلحة).
- وجود أثر موجب ومعنوي لأسلوب القيادة التحويلية على بناء فريق المشروع.
- وجود أثر موجب ومعنوي لبناء الفريق على نجاح المشروع.
- وجود أثر غير مباشر معنوي لأسلوب القيادة التحويلية على نجاح المشروع وذلك بوجود عامل بناء فريق المشروع كمتغير وسيط.
- يوجد أثر وسطي جزئي لبناء فريق المشروع على العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية و نجاح المشروع. وعليه تتماشى نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة لاسيما دراسة (Klein et al.,2009)، التي تؤكد على وجود علاقة ايجابية بين بناء الفريق و أداء المشروع.

6. دراسة (Aga, 2016) بعنوان:

"Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity."

إن الغرض من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين القيادة التبادلية و نجاح المشروع بوجود وضوح هدف المشروع كمتغير مُعَدِّل، و لاختبار فرضيات البحث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة على 300 مدير مشروع من مشاريع التنمية الناشطة في إثيوبيا خلال الفترة الممتدة من فبراير إلى أبريل 2015، حيث بلغت عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل 224 استبانة وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الممثلة في أسلوب التحليل إلى مركبات أساسية (ACP) وتحليل الانحدار الهرمي المتعدد، و قد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التبادلية تؤثر بشكل ايجابي على نجاح المشروع من خلال المكافأة المشروطة فقط، كما أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى أن وضوح هدف المشروع له أثر مُعَدِّل ايجابي على العلاقة بين القيادة التبادلية و نجاح المشروع، حيث كلما كان هدف المشروع واضح كان أسلوب القيادة التبادلية أكثر تأثيرا على نجاح المشروع و العكس صحيح في حالة عدم وضوح هدف المشروع.

الجدول أدناه (1.2) يلخص بعض الدراسات السابقة التي لم يتم التطرق إليها و التي تناولت مكون من مكونات إدارة الموارد البشرية كعامل لنجاح المشروع.

جدول (1.2): ملخص الدراسات المتعلقة بمكونات إدارة الموارد البشرية كعامل نجاح للمشروع.

الباحث وسنة النشر	متغيرات الدراسة المتعلقة بمكونات إدارة الموارد البشرية	ميدان الدراسة/ البلد	الأساليب المستخدمة	النتائج
Ofori (2013)	كفاءة فريق المشروع القيادة، العمل الجماعي.	مختلف القطاعات (غانا)	الإحصاء الوصفي اختبار Chi-square	وجود علاقة معنوية بين مكونات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع.
Guimaraes &Paranjape (2013)	- كفاءة فريق المشروع، الالتزام، والتحفيز. - مهام وادوار ومسؤوليات فريق المشروع محددة. - اختيار فريق المشروع.	قطاع الأعمال، الهندسة، الصناعة (الو.م.أ)	- معامل الارتباط - تحليل الانحدار المتعدد.	وجود اثر معنوي لمكونات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع
Omran et al.(2012)	- خصائص مدير المشروع. - تخطيط فريق المشروع. - تدريب فريق المشروع.	قطاع البناء (ليبيا)	- إحصاء وصفي Index of relative	- وجود علاقة معنوية بين مكونات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع. - عامل إدارة الموارد البشرية من بين العوامل الأكثر تأثيرا على نجاح المشروع.
Ika et al. (2012)	- كفاءة مدير المشروع. - تدريب فريق المشروع.	مختلف القطاعات (مجموعة من البلدان)	التحليل العاملي. - تحليل الانحدار المتعدد.	- وجود أثر معنوي لكفاءة مدير المشروع، و تدريب فريق المشروع على نجاح المشروع.
Amade et al. (2012)	- مهارات فريق المشروع. - تدريب وتطوير الفريق.	قطاع البناء (نيجيريا)	التحليل العاملي. اختبار Chi-square	- وجود أثر معنوي لتدريب وتطوير فريق المشروع على نجاح المشروع. - وجود أثر معنوي لمهارات فريق المشروع على نجاح المشروع.

- وجود علاقة معنوية بين مهارات القيادة ونجاح المشروع.	معامل ارتباط بيرسون	قطاع المالي (UK)	-مهارات القيادة لمدير المشروع.	Geoghegan & Dulewicz (2008)
-وجود علاقة معنوية لخصائص مدير المشروع، اختيار وتعيين فريق المشروع، و تدريب فريق المشروع مع نجاح المشروع.	-إحصاء وصفي اختبار Chi-square	مختلف القطاعات (فنلندا)	-اختيار وتعيين فريق المشروع. -تدريب فريق المشروع. -خصائص مدير المشروع.	Hyvari (2006)

المصدر: (Vučković, Mihić, & Petrović, 2014)، "بتصرف"

II. مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

II.1. مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لمختلف الدراسات السابقة في المبحث السابق، قسمنا هذه الدراسات في ثلاث مجموعات، حيث ركزت المجموعة الأولى منها على متغير نجاح المشروع وأبعاده، بينما المجموعة الثانية من الدراسات فقد ركزت على متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية خاصة المطبقة على البيئة الجزائرية، في حين ركزت المجموعة الثالثة من الدراسات على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع.

من خلال معاينة هذه الدراسات نلاحظ بأنها كانت محصورة في إطار زمني بين (1988-2018) وهي فترة طويلة نسبياً، وفي نفس الوقت مناسبة تساعدنا لمعرفة مدى الاختلاف بين الدراسات من حيث متغيرات الدراسات، أداة الدراسة، مختلف الأساليب المستخدمة و أهم النتائج المتوصل إليها.

وبعد استعراضنا للدراسات خلال هذه الفترة يتضح لنا أن بعض الدراسات كانت نظرية فقط هدفها وضع إطار مفاهيمي لأهم العوامل المحددة لنجاح المشروع، وذلك من خلال سرد نتائج لدراسات سابقة في هذا المجال، بينما البعض الآخر من الدراسات ناقشت العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع و من بينها عامل إدارة الموارد البشرية ولاسيما أعمال (Pinto et al., 1987;1988)، الذي يعتبر من أبرز الباحثين في هذا المجال، وهو أول من قام بتطوير نموذج يوضح فيه العلاقة بين العوامل الرئيسية بما فيها تسيير الموارد البشرية ونجاح المشروع بوجود دورة حياة المشروع و الهيكل التنظيمي كمتغيرات مُعدّلة، بل وحتى جل الدراسات التي أنجزت في هذا المجال ركزت على أعماله.

أما بقية الدراسات فتارة نجدتها تناولت الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع لاسيما دراسة (Contreras, Almaguer, &Tovar, 2015; Sarwar et al.,2016 ; Ansari et al.,2018)، و تارة أخرى نجد بعض الدراسات أدرجت متغيرات مُعدّلة على هذه العلاقة كمتغير بيئة المشروع (Yang et al., 2015)، أخلاقيات العمل الإسلامي (Khan & Farooq, 2014)، نوع المشروع (Yang et al., 2011).

كما تنوعت متغيرات هذه الدراسات، فتناولت في مجملها عشرون (20) ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتباينت هذه الأخيرة من دراسة إلى أخرى، أما بخصوص نجاح المشروع فنلاحظ أن معظم الدراسات اعتمدت على المعايير التقليدية "الوقت، التكلفة، الجودة" في قياسه، إلا أن بعض الدراسات الحديثة تعمقت أكثر في حيثيات هذا المفهوم وأدرجت إليه معايير جديدة إضافة إلى تلك التقليدية (Carvalho et al., 2015).

أما بالنسبة لحجم عينة الدراسات، فمعظم الدراسات كان حجم عينتها كبير نسبياً بحيث استعملت 100 وحدة

فما فوق، ومنها ما اكتفى بعدد قليل من الوحدات خاصة منها التي أجريت في البلدان النامية (Zimri, 2011) صوار وآخرون، 2015)، وذلك بسبب صعوبة الحصول على البيانات؛ و من حيث ميدان دراسة هذه الوحدات نجدها قد طبقت في عدة قطاعات، بحيث شملت عدة مجالات كقطاع البناء والتشييد، الصناعة، الهندسة، قطاع الاتصالات و التكنولوجيا، ومنها من تناولت عدة قطاعات في دراسة واحدة؛ أي كان هناك تنوع في اختيار ميدان الدراسة.

أما من حيث موقع تواجد الوحدات (العينة) المدروسة، فنجد من الدراسات ما استعملت الوحدات من نفس البلد، ومنها ما أخذت الوحدات من عدة بلدان، لاسيما دراسة (Carvalho et al., 2015; Muller & Zimri, 2011; Turner, 2007) التي ركزت على بلدان الدول النامية في اختيار عينة الدراسة.

و فيما يخص أداة الدراسة، فجل الدراسات استخدمت الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة وكأداة لجمع البيانات، باستثناء بعض الدراسات (De Carvalho et al., 2015) التي استعملت الأسلوب الكمي في قياس أبعاد نجاح المشروع المتمثلة في الجدول الزمني، و الميزانية.

و أخيرا بالنسبة للنتائج فنلاحظ تباينها بين الدراسات، فهناك دراسات وجدت علاقة تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع، وأخرى وجدت فقط تأثير لبعض الممارسات، وبعضها نفى أصلا وجود علاقة بين هذين المتغيرين، والبعض الآخر رأى أن هناك تأثير إيجابي ولكن بوجود متغيرات معدلة وأخرى ضابطة.

و بخصوص الدراسات التي تطرقت إلى دراسة العوامل المؤثرة في نجاح المشروع، فأغلب نتائجها توصلت إلى وجود أثر معنوي لعامل المورد البشري لاسيما من حيث مهارة فريق المشروع، تماسك الفريق، كفاءة مدير المشروع، وأسلوب القيادة. ويرجع التباين في نتائج الدراسات إلى اختلاف بيئة الدراسة أو عينة الدراسة أو اختلاف في صياغة الأسئلة المتعلقة بالمتغيرات.

2.II. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراضنا لمختلف الدراسات السابقة المرتبطة بصورة مباشرة بموضوع دراستنا نجدها قليلة نوعا ما في الدراسات الأجنبية مقابل ندرتها على مستوى الدراسات العربية، أما بخصوص البيئة الجزائرية فتكاد تكون منعدمة في حدود علم الباحث ماعدا دراسة (صوار وآخرون، 2015) التي هدفت إلى معرفة العوامل الأكثر تأثيرا على نجاح المشروع ومن بينها عامل تسيير الموارد البشرية، في حين اقتصرنا على عامل واحد ممثل في إدارة الموارد البشرية وممارساتها. و ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه بما يلي:

من حيث بيئة الدراسة:

أجريت معظم الدراسات السابقة على مستوى المشاريع الناشطة في الدول الأوروبية والآسيوية و بعض دول أمريكا اللاتينية، في حين تم تطبيق دراستنا الحالية على مستوى المؤسسات القائمة على المشاريع و الناشطة بولاية سيدي بلعباس وسعيدة - الجزائر - خلال الفترة الزمنية الممتدة ما بين جوان 2017 إلى غاية شهر فيفري 2018.

من حيث هدف الدراسة:

تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف بعض الدراسات إلى تحديد العوامل الرئيسية في نجاح المشروع والتحقق من وجود علاقة بينهما لا سيما دراسة (Belout, 2004 ; Pinto et al.1988). في حين هدفت الدراسات الأخرى إلى التحقق والتأكد من دور وأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع في مختلف البلدان ومختلف القطاعات؛ أما دراستنا الحالية فتتطلع إلى التعرف على أثر مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع في عينة البحث، كما تسعى إلى دراسة الأثر المعدّل لكل من متغيري دورة حياة المشروع، و نوع المشروع على هذه العلاقة.

من حيث منهج الدراسة:

تعد دراستنا دراسة تجريبية قائمة على المنهج الكمي، وذلك من خلال إجراء دراسة استبائية تحليلية لعينة من المؤسسات القائمة على المشاريع في مختلف القطاعات بالجزائر (ولاية سيدي بلعباس وسعيدة)؛ عكس بعض الدراسات التي تناولت المنهج الوصفي في استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق المشاريع، أو التي استخدمت قطاع واحد لإجراء الدراسة.

من حيث المتغيرات و أساليب القياس المستخدمة:

تعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الدراسات السابقة إلا أن دراستنا الحالية حاولت الجمع ما بين مختلف هذه المتغيرات واختيار أفضل الممارسات في سياق المشاريع. حيث اعتمدت على 06 ممارسات وهي (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي)، أما فيما يتعلق بنجاح المشروع فقد تم الاعتماد على أربعة معايير مهمة تناولتها معظم الدراسات السابقة وهي " الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا الزبائن"، بالإضافة إلى إدراج دورة حياة المشروع و نوع المشروع كمتغيرات مُعدّلة للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع، عكس بعض الدراسات التي تباينت في استخدام معايير نجاح المشروع وذلك راجع لنوع القطاع وبيئة الدراسة.

ما يميز دراستنا الحالية هو جمع مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تطرقت إليها الدراسات السابقة جملة واحدة ودراسة أثرها في آن واحد على نجاح المشروع، وتم إدراج متغيرات مُعدّلة لهذه العلاقة، وبالتالي قمنا بدراسة نموذج يتكون من متغيرات كامنّة من الدرجة الثانية المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ونجاح المشروع، ومتغيرات كامنّة من الدرجة الأولى تتضمن أبعادهما (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي، الوقت، التكلفة، الجودة، و رضا الزبائن)، بينما اقتصرّت الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع فقط على نماذج بسيطة مكونة من متغيرات مقاسة مستقلة ومتغير تابع، ودراسة أثر كل متغير على حدى باستثناء دراسة (yang et al., 2015).

أما من حيث قياس هذه المتغيرات فتم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع من خلال مجموعة من الأسئلة ووفقا لمقياس ليكرت الخماسي والتي تم اعتمادها وتأكيدها من معظم الدراسات السابقة. في حين تم قياس دورة حياة المشروع كمتغير اسمي من خلال طرح سؤال واحد يتم فيه تحديد المرحلة التي يمر بها المشروع، أما فيما يخص نوع المشروع فتناولته أغلب الدراسات من حيث قطاع المشروع، في حين قمنا في دراستنا الحالية بقياسه من خلال مجموعة من الخصائص (قطاع المشروع، مدة المشروع، حجم المشروع). و ذلك وفقا لأدبيات الدراسة التي تشير إلى أن فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في نجاح المشاريع تختلف باختلاف قطاع المشروع، حجم ومدة المشروع (Dvir et al.,2006; Müller & Turner, 2007; Zwikaël & Unger-Aviram, 2010).

من حيث أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان بإجراء المقابلة مع مديري المشاريع كأداة لجمع البيانات، عكس بعض الدراسات التي قامت بتوزيع الاستبيان على الموظفين بدل من مديري المشاريع، وبطرق مختلفة كالبريد الإلكتروني وبدون إجراء المقابلة مع المدراء.

من حيث الطريقة المستخدمة:

نظرا لخصوصية النموذج المكون من متغيرات كامنّة من الدرجة الأولى والثانية، ومتغيرات معدلة اسمية، تم استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) وفقا لمنهجية PLS وذلك لاختبار العلاقات السببية الموجودة بين مختلف المتغيرات، كما تم تقدير النموذج باستخدام تقنية (MGA-PLS) Multi groupe Analysis، بالاعتماد على برنامج "Smart PLS3" و هذا من أجل معرفة أثر المتغيرات المعدّلة؛ على خلاف معظم الدراسات السابقة التي تناولت مختلف الأساليب الإحصائية الكلاسيكية المتمثلة في معامل الارتباط، تحليل الانحدار الخطي، وتحليل التباين (ANOVA).

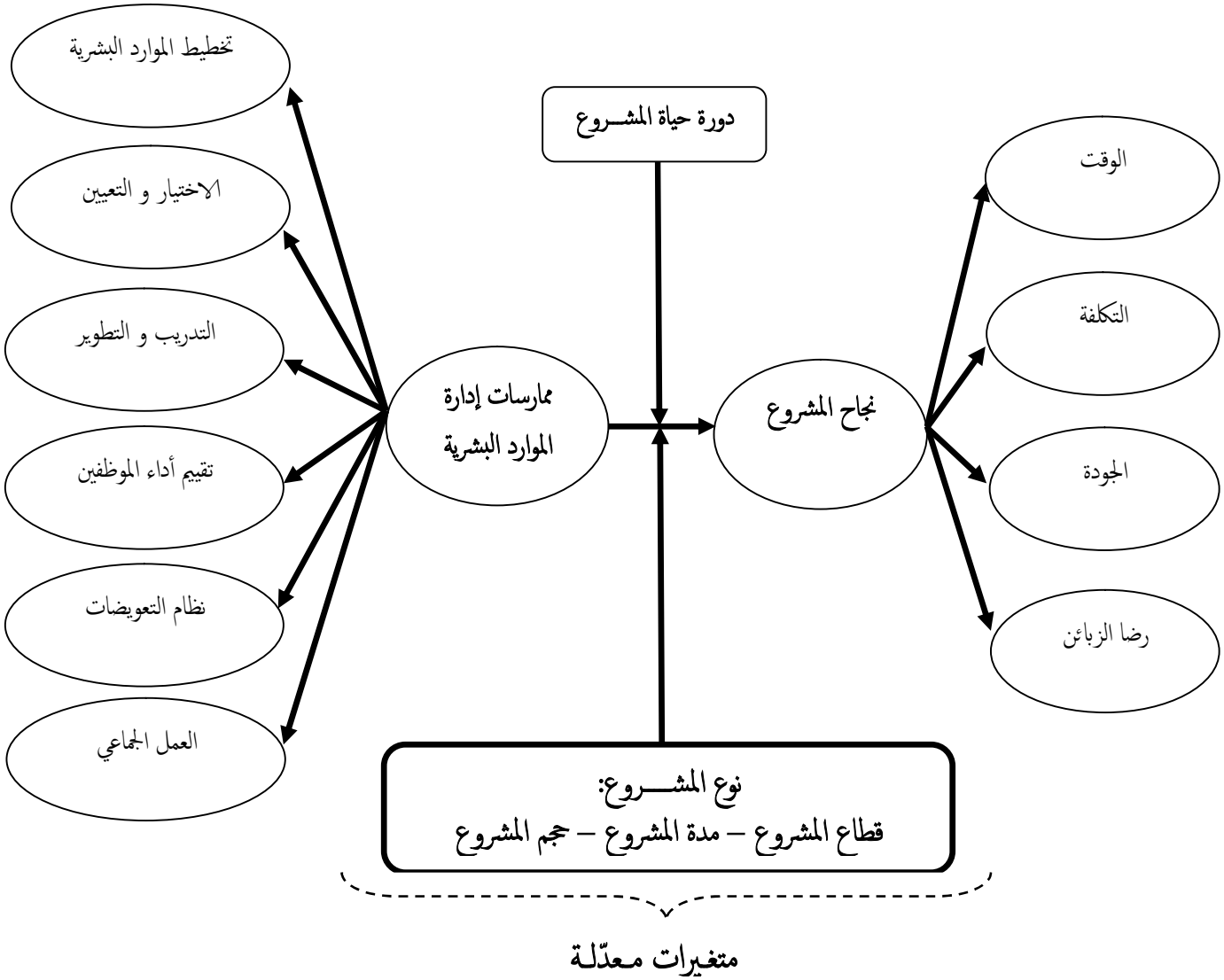
وأخيراً، تتوافق دراستنا الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف الرئيسي للموضوع، المتغيرات وقياسها ، إلا أنها تختلف عنها في الأساليب المستعملة، وكذلك المجال الزماني والمكاني للدراسة.

III. نموذج الدراسة الحالية:

1.III. النموذج العام للبحث:

اعتماداً على ما ورد في الدراسات السابقة، قد تم بناء نموذج يتمثل في ستة ممارسات لإدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، إختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) كمتغيرات مستقلة، و نجاح المشروع كمتغير تابع، مع وجود دورة حياة المشروع ونوع المشروع كمتغيرات مُعدّلة. و الشكل التالي (1.2) يوضح ذلك:

شكل (1.2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مختلف الدراسات

2.III. متغيرات الدراسة:

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تم التطرق إلى مختلف الممارسات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية من حيث عدد العاملين والكفاءات اللازمة ومن ثم اختيار فريق المشروع وتطويره و تقييم أدائه وتحفيزه، كما تم التطرق إلى الممارسات الخاصة بالعمل الجماعي من حيث الاتصال، التعاون، والتماسك.

ثانيا: نجاح المشروع:

بالاعتماد على الدراسات السابقة تم قياس نجاح المشروع من خلال أربعة معايير مهمة وهي " الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا الزبائن".

1. الوقت Time

هو إكمال المشروع في الوقت المحدد باعتبار أن جميع المشروعات مقيدة بزمن معين للانجاز و الذي يشكل في الواقع التحدي الأكبر لإدارة المشروع (الفضل،2009، ص22).

ومن أجل تحقيق هذا الهدف يتوجب على إدارة المشروع أن تقوم بالعمليات اللازمة لإدارة عملية الانتهاء من المشروع في الوقت المحدد. وتتمثل عمليات إدارة وقت المشروع فيما يلي (PMI,2013,p141):

- تخطيط الجدول الزمني؛
- تحديد الأنشطة؛
- تسلسل الأنشطة؛
- تقدير موارد النشاط؛
- تقدير الفترات الزمنية للنشاط؛
- وضع الجدول الزمني ومتابعته.

2. التكلفة Cost

حجم الموارد المالية اللازمة لاستكمال أنشطة المشروع، وباعتبار أن لكل مشروع ميزانية محددة فيتوجب على إدارة المشروع انجازه ضمن هذه الميزانية (PMI,2013,p193).

و من أجل تحقيق هذا الهدف، يتم اللجوء إلى إدارة تكاليف المشروع حيث تتضمن العمليات المتعلقة بتخطيط التكاليف وتقديرها ووضع الميزانيات لها وضبطها حتى يتسنى استكمال المشروع في حدود الميزانية المعتمدة.

3. الجودة Quality

تعرف الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) الجودة على أنها: مجموعة الخصائص والمواصفات الكلية للمنتج أو الخدمة التي تعطي القدرة على إشباع حاجات صريحة Explicit وأخرى ضمنية Implicit. (Morley, 2006, p167). كما عُرفت من طرف المعهد الأمريكي للمعايير (ANSI¹) بأنها: جملة السمات و الخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات الزبون (عبد المحسن، 1998، ص13).

¹ - American National Standards Institute

أما في سياق المشاريع فتتمثل في جميع المعايير المعتمدة لقبول المنتج النهائي والمرتبطة بالمشروع بما في ذلك مراحل وعمليات تنفيذ المشروع (العبيدي، والفضل، 2010، ص16).

ومن أجل ضمان تلبية متطلبات المشروع من حيث الجودة يتم اللجوء إلى إدارة جودة المشروع، حيث تعرف على أنها " العمليات والأنشطة التي تحدد سياسات الجودة وأهدافها ومسؤولياتها حتى يتسنى للمشروع تلبية الاحتياجات التي أنشأ من أجلها (PMI,2013,p227). وتتمثل هذه العمليات في تخطيط الجودة، ضمان الجودة، ضبط الجودة، بالإضافة إلى الأنشطة المستمرة الخاصة بتحسين العمليات التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع.

4. رضا الزبائن Client satisfaction

يتفق معظم الباحثين في التسويق أن رضا الزبون أصبح المحور الأساسي في عالم الأعمال اليوم، فهو يساهم في زيادة الحصة السوقية لأي منظمة أعمال، حيث عرفه (Zeithimal et Coll) بأنه "الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات الزبون للخدمة والأداء الفعلي" (الخفاجي، 2012، ص84).

أما في سياق المشاريع فيعتبر رضا الزبون أحد المؤشرات المهمة في نجاح المشروع، حيث يكون الزبون راضيا عن مخرجات المشروع إذا تم تلبية احتياجاته في الوقت المناسب (العبيدي، والفضل، 2010، ص21).

ثالثا: دورة حياة المشروع

تم الاعتماد في دراستنا الحالية على النموذج المقترح من طرف Adams et Barndt (1983) والمستعمل في دراسة كل من (Pinto et Prescott, 88 ; Zimri, 2011 ; Belout & Gauvreau, 2004)، حيث تتكون دورة حياة المشروع من أربعة مراحل وهي: مرحلة البدء (المفاهيمية)، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة الإغلاق.

رابعا: نوع المشروع

تم قياس نوع المشروع في دراستنا الحالية من خلال ثلاثة خصائص (قطاع المشروع، حجم المشروع، ومدة المشروع)؛ حيث تم تصنيف قطاع المشروع في خمسة مجالات متمثلة في الصناعة، والخدمات، الأشغال والبناء، الهندسة، بالإضافة إلى قطاعات أخرى. أما فيما يخص حجم المشروع فتم تصنيفه إلى ثلاث فئات (حجم صغير، متوسط، كبير)، بينما تم قياس مدة المشروع بالأشهر، حيث تم تصنيفها في ثلاث فئات مشاريع قصيرة المدة، مشاريع متوسطة المدة، مشاريع طويلة المدة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، قمنا بعرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا بصورة مباشرة أو من إحدى متغيراته على الأقل؛ حيث حاولنا الوقوف على أهم النقاط التي عالجت هذه الدراسات من أجل الاستفادة منها من حيث النموذج و الطريقة المستعملة و النتائج المتوصل إليها. كما تطرقنا إلى مناقشة هذه الدراسات من خلال إبراز أهم الفروقات بينهم، وتبين أن جل الدراسات توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية عامل مهم ومؤثر في نجاح المشروع. تطرقنا أيضا إلى عرض ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث البيئة، الهدف، متغيرات الدراسة، الأدوات والطريقة المستعملة. وفي الأخير قمنا بتحديد متغيرات و نموذج دراستنا بالاعتماد على هذه الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية:

دراسة تجريبية لعينة من المؤسسات

القائمة على المشاريع

بولايتي - سيدي بلعباس وسعيدة -

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مختلف المفاهيم النظرية و الدراسات السابقة، سنستعرض في هذا الفصل خطوات وإجراءات ومنهجية الدراسة الميدانية، حيث تم القيام أولاً بوصف الطريقة التي اعتمدها الباحث والمتمثلة في النمذجة بالمعادلات الهيكلية مقارنة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)؛ ثم قمنا بتحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة والوصف الديموغرافي لها، بالإضافة إلى التعريف بأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال تحديد المحاور والعبارات المتعلقة به و مصادرها؛ كما يتضمن هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها واختبار نموذج الدراسة وفرضياته، وصولاً إلى عرض النتائج ومناقشتها.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل في 04 مباحث كالتالي:

I منهجية البحث

II الطريقة و الأدوات المستخدمة:

III تحليل نتائج الدراسة

IV مناقشة نتائج الدراسة

أ. منهجية البحث:

باعتبار أن هدف دراستنا هو هدف استكشافي وتوضيحي، حيث نسعى إلى شرح نجاح المشروع من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، فتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري المتضمن الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة التي ساعدتنا في تحديد متغيرات الدراسة وتطوير نموذج البحث؛ أما في الجانب التطبيقي فتم استخدام المنهج الكمي القائم على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها. و قصد التحقق من صحة نموذج البحث المقترح واختبار فرضياته، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والطرق الإحصائية لاسيما المعادلات الهيكلية نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) للحصول على نتائج جيدة تساعدنا في الإجابة عن إشكالية الدراسة.

II. الطريقة و الأدوات المستخدمة:

1.II. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

في ضوء أهداف الدراسة وفروضها وطبيعة المتغيرات وأساليب قياسها، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستناد على البرنامج الإحصائي "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V22) في إدخال ومعالجة البيانات المحصل عليها، إضافة إلى إستخدام برنامج " Smart PLS.3 " لإختبار العلاقات السببية بين المتغيرات في النموذج النظري، وذلك لخصوصية البرنامج في النمذجة بالمعادلات الهيكلية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). كما تم الاستعانة بمجموعة من الاختبارات و الأدوات الإحصائية كمعامل الثبات، معامل الارتباط "بيرسون"، Multi-Group Analysis بالإضافة إلى:

- التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محاور الاستبيان.

2.II. وصف طريقة الدراسة:

1. مفهوم النمذجة بالمعادلات الهيكلية: Squares Structural Equation Modeling (SEM)

تعتبر النمذجة بالمعادلات الهيكلية مجموعة من التقنيات الإحصائية التي تسمح بتوضيح العلاقات الخطية المباشرة و الغير مباشرة بين المتغيرات الكامنة والمشاهدة (المقاسة)، حيث أن المتغيرات المقاسة (Manifest Variables) تمثل المؤشرات أو فقرات الاستبيان (items)، والمتغيرات الكامنة (Latent Variables) تمثل المفهوم النظري أو تكوينات فرضية التي لا يمكن قياسها مباشرة بل تقاس من خلال المؤشرات، كما أنها أسلوب يعالج التأثيرات الخطية

الموجودة بين هذه المتغيرات والتي تلعب دور المتغير التابع أو المستقل، أو الاثنين معا. تعتبر النمذجة بالمعادلات الهيكلية من أساليب الجيل الثاني والتي تمتاز بإمكانية تحليل عدة متغيرات بشكل مترام وتساوم في إدماج أخطاء القياس في عملية التقدير مباشرة، عكس الأساليب الإحصائية للجيل الأول مثل تحليل الانحدار، تحليل الارتباط، وتحليل التباين التي لا تستطيع قياس إلا علاقة خطية في أن واحد بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة.

فالنمذجة بالمعادلات الهيكلية تعد إطارا تحليليا عاما لأنماط من النماذج مثل نماذج تحليل المسار، التحليل العاملي، وتحليل الانحدار المتعدد، وعليه أصبحت أسلوب متعدد الاستخدامات فهي تسمح بدراسة العلاقات السببية بين المتغيرات واختبار الفروض الموضوعية لتفسير العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المقاسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى أداة توكيدية وتصحيحية للنموذج النظري، إضافة إلى إمكانية التحقق من ثبات وصدق المتغيرات الكامنة. وعليه أضحت النمذجة بالمعادلات الهيكلية الأسلوب الأحدث لاختبار النماذج الافتراضية للظواهر السلوكية والمفاهيم النظرية المثلثة بالعوامل والمتغيرات التي يمكن قياسها بصورة غير مباشرة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة عليها. وبالتالي فإن الهدف الرئيسي للنمذجة بالمعادلات الهيكلية هو إيجاد المدى الذي يتطابق فيه النموذج المفترض (النظري) مع النموذج التجريبي، إذ يمكن اختبار جودة مطابقة النموذج (Goodness of fit) من خلال استخدام عدد من مؤشرات جودة المطابق (Lacroux, 2009; Lowry & Gaskin; 2014; Hair et al., 2017). و تنقسم نمذجة المعادلات الهيكلية بدورها إلى نوعين رئيسيين والتي يقارن بينهما كما يلي (Hair et al. 2017,) و Reinartz et al. 2009 : (p.24 ;

أ. النمذجة القائمة على التباين المشترك (Covariance-based SEM (CB-SEM):

ظهرت عام 1970 على يد Jöreskog، وتعرف بأنها تقنية إحصائية معلمية أكثر استخداما تقوم بتقدير مجموعة من معلمات النموذج على أساس تذبذبة الفرق بين مصفوفة التباين المشترك النظرية و مصفوفة التباين المشترك المقدر (Estimated Covariance Matrix)، وذلك باستعمال طريقة المعقولة العظمى (ML)؛ أي بمعنى وجود مطابقة بين المصفوفتين.

تستخدم بشكل رئيسي في اختبار وتوكيد النظرية، حيث تتطلب إطار نظري قوي وحجم عينة كبير وتوزيع طبيعي للبيانات بالإضافة إلى معايير جودة المطابقة، ولهذا يطلق عليها النمذجة الصلبة (Hard Modeling)، كما أنها تتلائم مع النماذج البسيطة (أقل من 05 متغيرات كامنة و 50 مؤشر)؛ و من أبرز البرامج الإحصائية التي تستخدم في هذا الأسلوب هي Amos و Lisrel.

ب. نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares (PLS-SEM):

تستخدم لاكتشاف النموذج أو العلاقات بين المتغيرات أو تطوير نظرية أو عند التنبؤ وتحديد العوامل المؤثرة؛ تمتاز بقدرتها على تحليل النماذج المعقدة، و تتطلب حجم عينة صغير نسبيا ولا تشترط التوزيع الطبيعي للبيانات، كما لا تتطلب نظرية علمية قوية بل ضعيفة، ولهذا يطلقون عليه النمذجة الناعمة (Soft Modeling). من أبرز البرامج الإحصائية التي تستخدم في هذا الأسلوب هي Smart PLS، XLSTAT.

2. مزايا استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية:



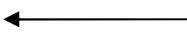
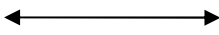

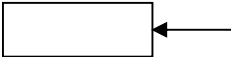
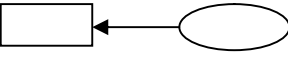
إن استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية له عدة مزايا أهمها (Byrne, 2010, p 03):

- تمكن هذه الطريقة من اختبار التأثيرات المتزامنة وكذا وجود العلاقة السببية بين العديد من المتغيرات الكامنة المفسرة و المفسرة؛
- تتمتع بدرجة عالية من الدقة في قياس النموذج؛
- تساعد في تحقيق التمثيل الأكثر اكتمالا في النظريات المعقدة؛
- تسمح ببناء واختبار صدق وثبات المتغير الكامن من خلال التوفيق بين العديد من العبارات أو المؤشرات المكونه له.
- تعالج العديد من العلاقات السببية في وقت واحد، كما أنها تتسم بإدماجها أخطاء القياس مباشرة في عملية التقدير مما يتيح لنا إمكانية التقييم الشامل لنموذج البحث المدروس وليس فقط اختبار معنوية المعالم المقدرة.
- ووفقا ل Chin (1998) فان نماذج المعادلات الهيكلية توفر مرونة عالية في التوفيق بين الإطار النظري والبيانات الامبريقية بحيث تسمح بتحليل النموذج السببي الذي يربط مابين المتغيرات الكامنة مع بعضها البعض وعلاقتها بالمتغيرات المقاسة (ماحي، 2017، ص97).

3. الأشكال والرسومات المستخدمة في نمذجة المعادلات الهيكلية:

توجد للنمذجة بالمعادلات الهيكلية لغة موحدة يتفق عليها جميع العلماء والباحثين في تصميم النماذج واختبارها، وهي تتمثل في مجموعة من الأشكال والرسومات والأسهم المستخدمة في رسم النموذج، وهي كالأتي:

جدول (1.3): الأشكال والرسومات المستخدمة في لغة النمذجة الهيكلية:

الشكل	الوصف
	الشكل الدائري أو البيضاوي يشير إلى المتغيرات الكامنة أو العوامل غير المشاهدة (unobserved latent factors)
	المستطيل أو المربع يشير إلى المتغيرات المقاسة أو المشاهدة (observed variables)
	يشير السهم ذو الرأس الواحد إلى وجود علاقة سببية في اتجاه واحد (تأثير احد المتغيرات على الأخر)
	يشير السهم ذو الرأسين إلى علاقة ارتباط بين متغيرين أو التباين المشترك (covariances or correlations)
	الخطا المتبقي عند التنبؤ بالمتغير الكامن
	خطا القياس مرتبط بالمتغير المقاس (Measurement error)
	معامل المسار لانحدار المتغير المقاس على المتغير الكامن

المصدر: (Byrne, 2010, p.9)

4. منهجية نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM): Partial Least Squares

ظهرت نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) على يد العالم Wold (1974، 1982) تحت إسم NIPALS¹ ثم طورت بعد ذلك من طرف (Lohmöller 1989)، لتتوسع أكثر في السنوات الأخيرة على يد مجموعة من الباحثين (Sarstedt et al., 2011; Henseler et al. 2009; Gudergan et al. 2008)، حيث أصبحت تعرف بأنها طريقة تحليل متعدد المتغيرات أساسية لتقدير العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة في النموذج، إضافة إلى أنها مقارنة لا معلمية تقوم بتقدير معلمات النموذج بهدف تعظيم التباين المفسر للمتغيرات الكامنة الداخلية أو التابعة (Endogenous Latent Constructs) في النموذج وذلك بواسطة سلسلة من الانحدارات (OLS Regressions)، بحيث لا تشترط افتراضات بخصوص التوزيع الطبيعي للمتغيرات.

¹ Nonlinear Iterative Partial Least Squares

كما أنها تقنية إحصائية قوية تمكن الباحث من استكشاف العلاقات بين مجموعة من المتغيرات وتحديد المسارات الرئيسية الموجودة بينها أو عند تفسير المتغيرات الكامنة الداخلية أو عند التنبؤ وتطوير النظريات (Hair et al. 2009; Reinartz et al. 2014, 2012, 2011).

على العموم، تعتبر نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) طريقة موجهة أو مناسبة فقط للبحوث الاستكشافية، بينما نمذجة (CB- SEM) طريقة مناسبة فقط للبحوث التوكيدية نظرا لاستنادها على التباين المشترك فقط وتتطلب المطابقة، إلا أن الدراسات الحديثة (Hair et al., 2017 a) أثبتت أن (PLS-SEM) هي أيضا طريقة ملائمة جدا للبحوث التوكيدية؛ والفرق الأساسي بينها يكمن في تقييم نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA)²، حيث في نمذجة (CB- SEM) يتم تقييمه على أساس مقاييس الثبات، الصدق بنوعيه التقاربي والتمييزي، ومعايير جودة المطابقة "goodness of fit"، في المقابل فإن نمذجة PLS لا تعتمد على التباين المشترك بل قائمة على أساس تحليل التباين الكلي وبالتالي لا يوجد مقاييس للمطابقة. ومع ذلك، فإن تقييم التحليل التوكيدي CFA في PLS-SEM يكون من خلال إختبار الفرضية القائلة بان العلاقات النظرية موجودة فعلا بين المتغيرات المقاسة (المؤشرات) والمتغيرات الكامنة المتعلقة بها (أي اختبار نموذج القياس)، و لتأكيد فرضيات CFA لنموذج القياس فإن المقاييس الوحيدة المطبقة هي الثبات والصدق بنوعيه التقاربي و التمييزي.

بالرغم من أن (CB- SEM) هي الطريقة الأكثر شعبية واستعمالا في البحوث إلا أن نمذجة المربعات الصغرى الجزئية تلقى مؤخرا اهتماما كبيرا واستعمالا واسعا في مختلف التخصصات بما في ذلك المناجمنت (Hair et al. 2012a)، التسويق (Hair et al. 2012)، المحاسبة (Nitzl, 2016)، إدارة الموارد البشرية (Ringle et al. 2018)، ويرجع السبب في زيادة استخدام (PLS-SEM) هو قدرة الطريقة على التعامل مع مشاكل النمذجة التي تحدث في العلوم الاجتماعية مثل التوزيع الغير الطبيعي للبيانات، صغر حجم العينة.

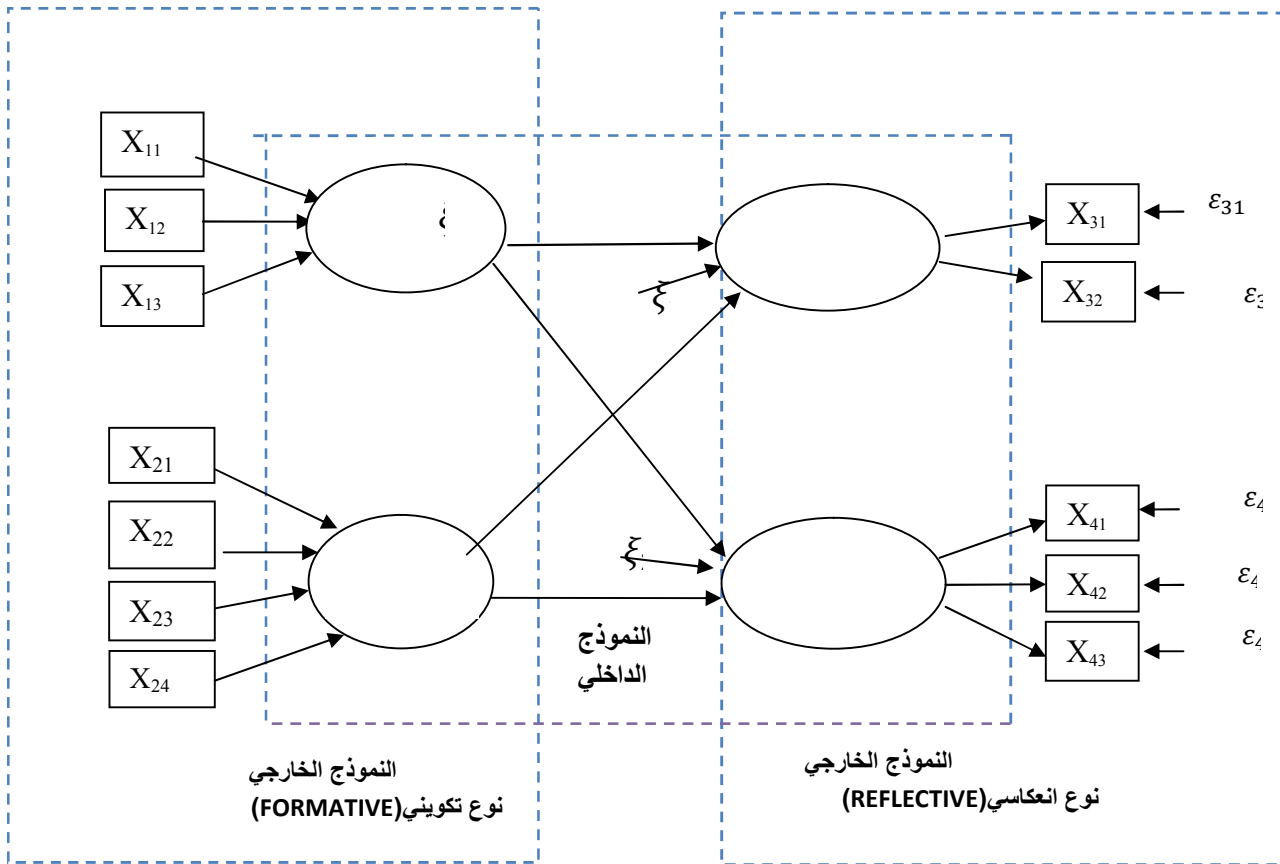
بالإضافة إلى تميزها بعدة خصائص كالقدرة على تحليل النماذج المعقدة وتقدير مساراتها، والتعامل بسهولة مع نماذج القياس الانعكاسية والتكوينية (Hair et al. 2014)، كما لا تتطلب عدة فقرات للمفهوم بل تكفي أحيانا فقرة واحدة لقياس المفهوم الواحد (single item measures) لأنها لا تشترط إطار نظري قوي، ليس لديها مشاكل في التوصيف وتتمتع بقوة إحصائية في تقدير المعلمات، بالإضافة إلى أنها أسلوب مرن تتلائم مع مختلف أنواع سلام القياس (بيانات مستمرة، اسمية، ترتيبية) وبعدهد قليل من الحالات.

² Confirmatory factor analysis

يتكون نموذج مسار PLS من مكونين رئيسيين هما: النموذج الهيكلي أو ما يسمى بالنموذج الداخلي (structural or inner model)، و نموذج القياس أو ما يعرف بالنموذج الخارجي (measurement or outer model). حيث يحدد النموذج الهيكلي العلاقات بين المتغيرات الكامنة، في حين أن نموذج القياس يحدد العلاقات بين المتغير الكامن ومؤشراته الملاحظة (المتغيرات المقاسة)؛ كما أن هناك نوعين من نماذج القياس: يسمى الأول نموذج القياس الانعكاسي والذي يعبر عن العلاقة السببية في اتجاه واحد من المتغير الكامن نحو المؤشرات (أي نقطة السهم من المفهوم إلى المؤشرات)، حيث تمثل هذه العلاقة بواسطة انحدار بسيط و المعاملات الناتجة عنه تسمى بالتحميل الخارجي (Outer loadings)، أما النوع الثاني يسمى نموذج القياس التكويني والذي يعبر عن العلاقة السببية من المؤشرات نحو المتغير الكامن (أي نقطة السهم من المؤشرات إلى المفهوم)، و تمثل هذه العلاقة بواسطة انحدار متعدد تنتج عنه معاملات تسمى بالأوزان الخارجية (Outer weights). (Hair et al.2011; 2014;2017a).

والشكل التالي يوضح مثال على نموذج مسار PLS.

الشكل (1.3): يوضح عناصر نموذج المسار



المصدر: (Henseler, J., & Sarstedt, M., 2013, p567)

5. أسباب استعمال نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM):

إن أبرز المبررات لاستخدام PLS-SEM تنسب إلى مجموعة من الأسباب:

- أسباب متعلقة بخصائص البيانات (التوزيع الغير الطبيعي للبيانات وصغر حجم العينة)

يعتبر هذا السبب من بين أكثر الأسباب التي تطرقت إليها الدراسات في تبرير استخدام نمذجة PLS، والذي يعود إلى أن اغلب البيانات التي يتم جمعها في البحوث الاجتماعية لا تتبع التوزيع الطبيعي أو حجم العينة يكون صغير، وهذا ما توصلت إليه دراسة (Ringle et al.2018) الذي قام بمراجعة نقدية على مجموعة من الدراسات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية والمنشورة على مدى 30 سنة في مختلف المجالات الرائدة، حيث وجد من بين 77 دراسة منها 51 دراسة استخدمت PLS-SEM بسبب صغر حجم العينة، و33 دراسة بسبب التوزيع الغير الطبيعي للبيانات، أما دراسة (Hair et al.2012) فوجدت أنه من بين 204 دراسة في التسويق، 50% من الدراسات استخدمت نمذجة PLS بسبب التوزيع الغير الطبيعي للبيانات و46% منها بسبب صغر حجم العينة، لأن خوارزمية PLS لها قوة إحصائية في التعامل مع هذه البيانات وتعطي نتائج أفضل.

- أسباب متعلقة بخصائص النموذج:

من بين الأسباب أيضا لاستخدام طريقة PLS هي وجود متغيرات كامنة تكوينية، حيث وجد (Hair et al. 2012) أنه من بين 204 دراسة في التسويق، 32.84% من الدراسات استخدمت PLS-SEM بسبب وجود مؤشرات تكوينية (Formative indicators)، بالرغم من أن طريقة (CB- SEM) تقدر هذا النوع من النماذج إلى انه غالبا ما تقود إلى مشاكل في التحديد (Identification Problems). بالإضافة إلى سبب آخر يتمثل في تعقيد النموذج (عدد كبير من المتغيرات والمؤشرات)، حيث ان معظم الدراسات اتفقت على أن استخدام نمذجة PLS هي الطريقة المناسبة في حالة وجود نموذج معقد.

- أسباب متعلقة بهدف الدراسة:

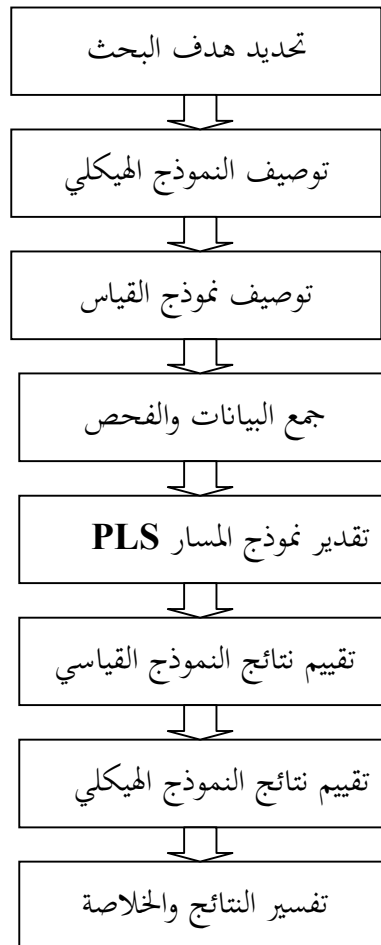
إذا كان هدف الدراسة هو استكشاف العلاقات أو تفسير المتغيرات الكامنة الداخلية أو عند تطوير نظرية فان طريقة PLS-SEM أكثر ملائمة مع هذه الأهداف، وهذا ما توصل إليه (Hair et al.2012)، حيث وجد 17.16% من الدراسات التي استخدمت هذه الطريقة كان بسبب هذا الهدف، بينما وجد (Ringle et al.2018) أن عشرين (20) دراسة إختارت هذه الطريقة بسبب تطوير النظرية.

• أسباب متعلقة بوجود متغيرات فئوية، متغيرات معدلة، أو مفاهيم من الدرجة الثانية: إذا كان نموذج الدراسة يحتوي على متغيرات فئوية أو تصنيفية (Categorical Variables) فإن طريقة الملائمة هي PLS-SEM، حيث وجد (Ringle et al.2018 ; Hair et al.2012) أن 15 دراسة في تخصص إدارة الموارد البشرية و 26 دراسة في التسويق استعملت هذه الطريقة بسبب هذا النوع من المتغيرات. كما تطرقت بعض الدراسات إلى وجود أسباب أخرى لاستخدام طريقة PLS كوجود متغيرات كامنة من الدرجة الثانية (Second Order Constructs)، أو متغيرات معدلة مستمرة (Continuous Moderator)، أو وجود متغيرات وهمية في النموذج (Dummy Variables).

6. خطوات تطبيق منهجية PLS-SEM:

تستند عملية تحليل نمذجة المربعات الصغرى الجزئية على 08 خطوات كالآتي:

الشكل (2.3): يوضح خطوات تطبيق منهجية PLS-SEM



المصدر: (Hair et al.2017, p.24 ; Ringle et al.2018, p.5)

3.II. أداة الدراسة:

تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث قسمت الإستبانة إلى قسمين كالتالي:
القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لعينة الدراسة، من حيث البيانات الشخصية و البيانات المتعلقة بالمشروع.
القسم الثاني: يتضمن 47 فقرة منها 07 فقرة تهدف إلى قياس نجاح المشروع، و40 فقرة تقيس ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (من موافق بشدة كأقصى درجة إلى غير موافق بشدة كأدنى درجة).
وقد تم إعداد العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة على عدة مصادر منها:

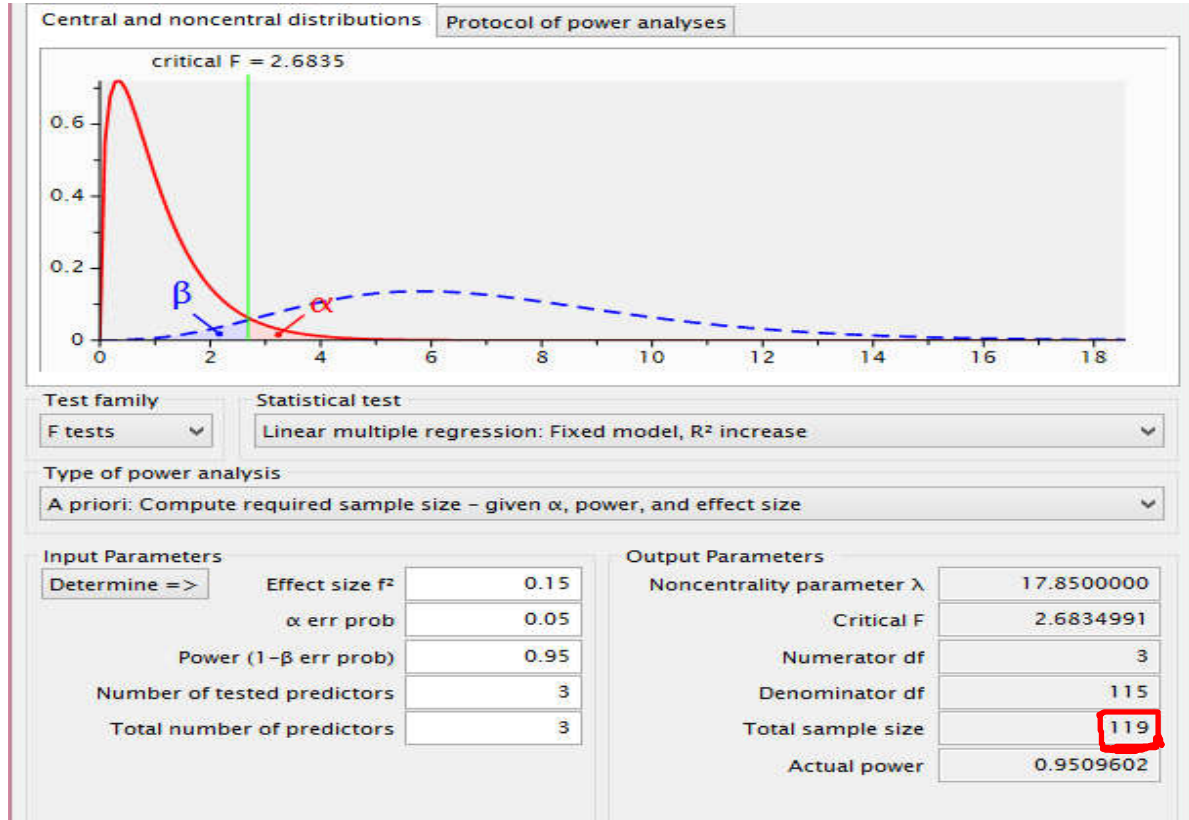
جدول (2.3): مصادر عبارات الاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات (Items)	المصادر
تخطيط الموارد البشرية HRP	04	Zimri (2011) ; PMI(2013); Pournader et al.(2015) . واكلي كلتوم (2015/2014)
الاختيار والتعيين RS	06	Masood (2010); singh (2004) ; Sarwar et al.(2016)
التدريب والتطوير TD	07	Akhtar (2008); Contreras et al.(2015) ; Sarwar et al.(2016) ; PMI(2013).
تقييم أداء الموظفين EPA	07	Masood (2010); singh (2004) ; Pournader et al. (2015).
نظام التعويضات CS	08	singh (2004) ; Belout & Gauvreau(2004) ;Zimri (2011).
العمل الجماعي TW	08	Aga et al. (2016) ; Al Qubaisi et al. (2015) ; Wang et al. (2005) ;Yang et al.(2013) ; Suprpto et al. (2015).
نجاح المشروع PS	07	Belout & Gauvreau (2004) ; Carvalho and Rabechini (2017); Martens, & Carvalho (2017) ; Shenhar et al.(1997, 2001) ; Yang et al.(2013 ;2015);
المتغيرات المعدلة		
دورة حياة المشروع (البدء، التخطيط، التنفيذ، والإغلاق).	04	Belout & Gauvreau (2004) ; Zimri (2011)
نوع المشروع: (قطاع المشروع، حجم المشروع، ومدة المشروع)	03	(Carvalho and Rabechini, 2015 ; Carvalho and Rabechini ,2017 ; Yang et al.,2011)

المصدر: من إعداد الباحث

4.II. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات القائمة على المشاريع في الغرب الجزائري، فيما قمنا باختيار عينة عشوائية تتمثل في مجموعة من المؤسسات العاملة بولاية سيدي بلعباس وسعيدة والتي تنشط في مختلف القطاعات، حيث تم توزيع 150 استمارة على مدراء أو مسيري المشاريع عن طريق المقابلة، وذلك من أجل شرح الأهداف المرجوة من هذه الدراسة وتوضيح مضمون هذه الاستمارة وتفسير العبارات المتعلقة بها، بالإضافة إلى مقابلة رؤساء أقسام الموارد البشرية للحصول على معلومات أكثر والتعرف على واقع تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق المؤسسات محل الدراسة، وبعد الانتهاء من هذه العملية تم استبعاد 20 استمارة لعدم صلاحيتها، وبذلك تكون الاستمارات الخاضعة للتحليل عددها (130) إستبانه. و عليه يكون حجم العينة 130 وهو أكبر من الحجم الأدنى المطلوب (119) والمحسوب بواسطة برنامج **G*Power v.3.1** (Faul et al., 2009) عند مستوى معنوية 5%، وقوة إحصائية 95% (power level)، وحجم التأثير 15% (effect size)، و 03 متغيرات تنبؤية (Cohen, 1988; Hair et al., 2014). النتائج المحصل عليها من خلال هذا الاختبار موضحة في الشكل (3.3):

الشكل (3.3): حجم العينة المحسوب بواسطة برنامج **G * Power 3.1**

المصدر: مخرجات برنامج **G * Power 3.1**

5.II. صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: صدق الأداة (الاستبيان): يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا في دراستنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق المحتوى، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

• صدق المحتوى Content validity

تم اختبار صدق المحتوى عبر ثلاث مراحل (Straub et al., 2004, p12):

المرحلة الأولى: مراجعة الأدبيات

تمثلت في مراجعة مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والاعتماد عليها في انتقاء العبارات التي اعتمدها العديد من الباحثين.

المرحلة الثانية: آراء المحكمين

بعد الإعداد الأولي للاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم حول مدى دقة ووضوح فقرات الاستبيان، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان، بالإضافة إلى درجة شمول الاستبيان لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وعلى ضوء آراء الأساتذة المحكمين تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل حتى صيغ الاستبيان في شكله النهائي، كما يظهر في الملحق رقم (01).

المرحلة الثالثة: المقابلات الاستطلاعية

بعد ضبط الاستبيان النهائي تم توزيعه على عينة صغيرة مكونة من 20 مؤسسة للتعرف على مدى صلاحية الاستمارة وصدقها، وقد أشارت النتائج الأولية إلى إن العبارات أو الأسئلة واضحة من طرف المستجوبين، كما أن الاستبيان صادق في قياس ما وضع لقياسه.

بعد الانتهاء من عملية التأكد من صدق المحتوى للاستبيان وضبطه تم توزيعه على عينة الدراسة؛ وعليه نتقل إلى الخطوة الموالية من أجل التأكد من الصدق البنائي لمحاور الاستبيان وثباته.

• الصدق البنائي للاستبيان:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين الصدق البنائي مدى إرتباط كل محور من محاور أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبيان ككل؛ وعليه قمنا بحساب معامل الإرتباط "بيرسون" من أجل معرفة درجة الإرتباط كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3.3): يوضح الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	محاور الاستبيان	
0.000	0.681	01	المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.000	0.701	02	تخطيط الموارد البشرية
0.000	0.600	03	الاختيار والتعيين
0.000	0.832	04	التدريب و التطوير
0.000	0.762	05	تقييم أداء الموظفين
0.000	0.607	06	نظام التعويضات
0.000	0.676	المحور الثاني: نجاح المشروع	
0.000	0.676	العمل الجماعي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان ومتوسط محاور الاستبيان كلها ذات معنوية إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي يمكننا القول بأن الاستبيان صادق في قياس ما وضع لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

يقصد بثبات الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف و الشروط، أي أن الثبات يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbache's alpha) واختبار التجزئة النصفية (Split-half).

1. ألفا كرونباخ (Cronbache's alpha)

يهدف هذا الاختبار إلى قياس مدى ثبات أداة القياس من حيث الاتساق الداخلي لعباراتها. وتكون الأداة تمتاز بثبات مقبول إذا كان معامل ألفا أكبر من 0.6، وهو الحد الأدنى المقبول حسب (Roninson et al, 1991). أما بالنسبة ل (Nunnally, 1978) فإن عتبة ألفا كرونباخ هي 0.6 بالنسبة للبحوث الاستكشافية، و0.7 بالنسبة للبحوث التوكيدية. وحسب (vogel et al.,2011,p344) فإن قيمة ألفا كرونباخ تتوقف على عدد عبارات المقياس، فإذا كان المقياس مكون من 10 فقرات فأكثر فهنا يجب أن لا تقل عن 0.7، أما إذا كانت عدد العبارات

تتراوح بين 03 إلى 10 فقرات فتكون قيمة ألفا مقبولة بين 0.5-0.7. في حين تكون قيمة ألفا مقبولة عند 0.6 بغض النظر عن عدد عبارات المقياس، أما إذا زادت عن 0.8 فتشير إلى وجود ثبات جيد. و الجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار.

جدول (4.3): يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان

قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.933	47	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الاستبيان أكبر من القيمة 0.7، وهذا ما يدل على أن أداة الدراسة تتصف بثبات عالي واتساق داخلي جيد. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

2. إختبار التجزئة النصفية (Split-half)

يعتبر هذا الإختبار أكثر الاختبارات بساطة في قياس الاتساق الداخلي، حيث يقوم على مبدأ تجزئة الاستبيان ككل إلى جزأين، ثم إعطاء درجة (score) لكل جزء، ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بين الجزئين (أي بين الدرجتين) بواسطة اختبار بيرسون، وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل سبيرمان براون "Spearman-Brown Coefficient" (Pupion, 2012, p.378). الجدول أدناه يبين لنا معاملات الارتباط المصحح بين نصفي العبارات لكل محور من محاور الاستبيان، حيث كانت نتائج هذا الإختبار كما يلي:

جدول (5.3): يبين قيمة معامل الارتباط المصحح لسبيرمان براون

معامل الارتباط المصحح	عدد العبارات	محاور الاستبيان	رقم المحور
0.712	07	نجاح المشروع	01
0.738	04	تخطيط الموارد البشرية	02
0.752	06	الاختيار والتعيين	03
0.905	07	التدريب و التطوير	04

0.716	07	تقييم أداء الموظفين	05
0.862	08	نظام التعويضات	06
0.764	08	العمل الجماعي	07
0.751	47	إجمالي فقرات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

نلاحظ من الجدول بأن معامل الارتباط بين نصفي عبارات الاستبيان يساوي 0.751 و هي قيمة عالية تدل على ارتباط عالي، وكذلك بالنسبة للمحاور السبعة فنلاحظ بأن قيم معاملات الارتباط المصححة مرتفعة حيث تفوق 0.7. وبالتالي يمكننا القول أن الاستبيان يمتاز بثبات عالي وهذا ما توصلنا إليه من خلال اختبار ألفا كرونباخ.

6.II. التحليل الوصفي لعينة الدراسة

تم تحليل خصائص العينة بهدف التعرف على المتغيرات الديموغرافية والوصفية، وكيفية توزع أفراد عينة الدراسة وفقا لكل متغير.

1. توزيع أفراد العينة وفقا للخصائص الشخصية

جدول (6.3): يبين توزيع أفراد العينة وفقا للخصائص الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	109	83.8
	أنثى	21	16.2
العمر	18-30 سنة	26	20
	31-50 سنة	78	60
	أكبر من 50 سنة	26	20
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	23	17.7
	06-10 سنوات	58	44.6
	أكثر من 10 سنوات	49	37
المستوى التعليمي	ثانوي	32	24.6
	جامعي	85	65.4
	دراسات عليا	13	10

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

يظهر من الجدول رقم (6.3) أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الذكور بنسبة 83.8 % مقابل 16.2 % لفئة الإناث، كما نلاحظ أن أكبر الشرائح مساهمة في العينة المدروسة تلك التي يتراوح عمرها بين 31 و50 سنة وذلك بنسبة 60 %، في حين النسبة المتبقية فتنوع بالتساوي على الفئة العمرية من 18 إلى 30 سنة والفئة العمرية الأكبر من 50 سنة بنسبة 20 % ، أما بخصوص الخبرة المهنية، فنلاحظ أن نسبة 17.7 % من العينة بلغت سنوات الخبرة لديهم ما بين 6 إلى 10 سنوات، و37 % لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات.

أما فيما يخص المستوى التعليمي فالنسبة الأكبر في العينة كانت للمستوى الجامعي حيث بلغت نسبة 65.4 %، بينما بلغت نسبة الأشخاص الحاصلين على مستوى ثانوي فأقل 24.6 %، في حين بلغت نسبة الدراسات العليا 10 % وهي أقل نسبة بالمقارنة مع الفئات الأخرى. وحسب العينة المدروسة فان معظم الأفراد الذين يقومون بإدارة هذه الأعمال مستواهم جامعي، وهذا ما يدل على وجود كفاءة علمية لهؤلاء الأشخاص.

2. توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائص المشروع:

1.2. توزيع عينة الدراسة وفقا لمراحل المشروع

يبين الجدول أدناه (7.3)، توزيع عينة الدراسة وفقا للمراحل الأربعة التي يمر بها المشروع والمثلة في مرحلة البدء، التخطيط، التنفيذ، الإنهاء.

جدول (7.3): يبين توزيع عينة الدراسة وفقا لمراحل المشروع

النسبة %	التكرار	الفئة	
8.5 %	11	مرحلة البدء	مراحل المشروع
16.9 %	22	مرحلة التخطيط	
36.2 %	47	مرحلة التنفيذ	
38.5 %	50	مرحلة الإنهاء	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول يتضح أنه من بين 130 مشروع محل قيد الدراسة هناك 8.5 % يمر بمرحلة البدء، 16.9 % يمر بمرحلة التخطيط، 36.2 % يمر بمرحلة التنفيذ، و 38.5 % يمر بمرحلة الإنهاء، كما نلاحظ أن مرحلتي التنفيذ و التخطيط تمثلان نسبة كبيرة من حجم العينة وهذا ملائم لأهداف دراساتنا.

2.2. توزيع عينة الدراسة حسب نشاط المشروع

جدول (8.3): يبين توزيع عينة الدراسة حسب نشاط المشروع

النسبة %	التكرار	الفئة	
41 %	54	الصناعة	قطاع المشروع
20 %	27	البناء والأشغال العمومية	
15 %	20	الهندسة	
09 %	12	الخدمات	
15 %	17	قطاعات أخرى	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

يتضح من الجدول أعلاه، أن هناك خمسة مجالات تنتمي إليها المشاريع، حيث 41 % تحتص في مجال الصناعة، 20 % تحتص في البناء والأشغال العمومية، 15 % تحتص في الهندسة، 09 % في مجال الخدمات، أما فيما يخص القطاعات الأخرى فقدرت ب 15 % بما فيها مجال التطوير التكنولوجي.

3.2. توزيع عينة الدراسة وفقا لحجم المشروع

جدول (9.3): يبين توزيع عينة الدراسة وفقا لحجم المشروع

النسبة %	التكرار	الفئة	
37 %	48	حجم كبير	حجم المشروع
48 %	62	حجم متوسط	
15 %	20	حجم صغير	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن المشاريع متوسطة الحجم والتي يتراوح عدد موظفيها من 10 إلى 40 موظفا احتلت الريادة بنسبة 48 %، ثم تليها المشاريع كبيرة الحجم و التي يتجاوز عدد موظفيها 40 موظفا بنسبة 37 %، وأخيرا المشاريع الصغيرة والتي توظف أقل من 10 موظفين بنسبة 15 %.

4.2. توزيع عينة الدراسة حسب تكلفة المشروع

جدول (10.3): يبين توزيع عينة الدراسة حسب تكلفة المشروع

النسبة %	التكرار	الفئة	
13.1	17	أقل من 05 ملايين دج	تكلفة المشروع
20.8	27	من 05 إلى 10 ملايين دج	
18.5	24	من 10 إلى 50 مليون دج	
47.7	62	أكبر من 50 مليون دج	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول (10.3) يتضح أنه من بين 130 مشروع محل قيد الدراسة هناك 13.1% من المشاريع تقل تكلفتها عن 05 ملايين دج، و 20.8% منها تكلفتها بين 05 و 10 ملايين دج، و 18.5% منها تتراوح تكلفتها من 10 إلى 50 مليون دج، أما المشاريع التي تفوق تكلفتها 50 مليون دج فقد قدرت نسبتها 47.7%.

5.2. توزيع عينة الدراسة حسب مدة المشروع

جدول (11.3): يبين توزيع عينة الدراسة حسب مدة المشروع

النسبة %	التكرار	الفئة	
45.5%	59	المشاريع قصيرة المدة	مدة المشروع
31.5%	41	المشاريع متوسطة المدة	
23%	30	المشاريع طويلة المدة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول نلاحظ أن المشاريع قصيرة المدة و التي تقل مدتها عن سنة (12 شهرا) إحتلت الريادة بنسبة 45.5%، ثم تليها المشاريع متوسطة المدة و التي تتراوح مدتها من 12 إلى 36 شهرا بنسبة 31.5%، وأخيرا المشاريع طويلة المدة و التي تتجاوز مدتها 36 شهرا بنسبة 23%.

3. تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات متغيرات الدراسة:

لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة وقياس درجة موافقتهم اعتمادنا على حساب المتوسط الحسابي، كما استعنا بقيم الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم إجابات المستجوبين عن المتوسط الحسابي، وذلك وفقا لمجالات أو فئات سلم ليكرت الخماسي (من موافق بشدة كأقصى درجة إلى غير موافق بشدة كأدنى درجة) في الاستبيان، حيث يتكون

هذا المقياس من 05 خيارات متدرجة يختار المستجوب واحد منها. وقصد تسهيل قراءة وتفسير النتائج الدراسة، نقوم بتحديد طول مجال مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى وذلك بطرح قيمة (4-5) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة أي (0.8=4/5). ومنه طول كل فئة يساوي 0.8. وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (12.3): فئات أداة القياس

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	1- 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5

المصدر: (عز عبد الفتاح، 2007، ص541).

وفيما يلي سنتطرق إلى عرض وتحليل فقرات الاستبيان الخاصة بمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

1.3. عرض وتحليل العبارات الخاصة بنجاح المشروع

نقوم بعرض نتائج إجابات مدراء المشاريع للمؤسسات محل الدراسة والمتعلقة بعبارات أبعاد نجاح المشروع، وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (13.3): اتجاه إجابات أفراد العينة لعبارات نجاح المشروع

الرمز	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
PS-1	يتم إنجاز المشروع في الوقت المحدد	3,96	1,081	موافق
PS-2	يتم إنجاز المشروع وفقا للميزانية المخصصة	3.88	1,090	موافق
PS-3	جميع أهداف المشروع تسيير كما هو مخطط لها	4.08	0,768	موافق
PS-4	مخرجات المشروع (سلع أو خدمات...) ذات جودة عالية	4.37	0,624	موافق بشدة
PS-5	يتم تلبية المواصفات التقنية المحددة في بداية المشروع	4.50	0,560	موافق بشدة
PS-6	مواصفات مخرجات المشروع تتماشى مع احتياجات الزبائن.	4.38	0,613	موافق بشدة
PS-7	الزبائن (العملاء) راضون عن مخرجات المشروع (سلع أو خدمات)	4.34	0,699	موافق بشدة
	المتوسط الحسابي الكلي	4.22	0.78	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

تبين النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير نجاح المشروع بلغ (4.22) و بانحراف معياري (0.78)، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد في تقييم نجاح مشاريعها على معايير الوقت، التكلفة، والجودة، بالإضافة إلى رضا الزبائن ، وهذا يدل على أن الإدارة العليا تقوم بتحديد الأهداف بوضوح من حيث الوقت و التكلفة اللازمة و المواصفات المطلوبة للمشروع أثناء تخطيط المشروع.

كما تشير النتائج أعلاه وجود موافقة تامة وبشدة على فقرات نجاح المشروع، أي أن أفراد العينة يوافقون بشدة و يؤكدون على أن مخرجات المشروع تتصف بجودة عالية و بمواصفات تلبي احتياجات الزبائن حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من العبارة الرابعة إلى السادسة بين (4.34-4.37) وهذا ما يؤكد موافقتهم الكبيرة على هذه الفقرات، كما سجلت قيم الانحرافات المعيارية لهذه العبارات انحراف صغير نسبيا مما يعني عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة للفقرات الثلاثة الأولى فان متوسطاتها الحسابية تراوحت بين (3.88-4.08) وهذا ما يعني أن أفراد العينة يوافقون على أن المشاريع يتم إنجازها في الوقت المحدد وبالميزانية المخصصة وبالجودة المطلوبة، أما بالنسبة لانحرافات المعيارية فقد سجلت انحراف في الفقرة الأولى والثانية ب 1,081 و 1,090 على التوالي وهذا ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة فيما يخص إنجاز المشروع في الوقت المحدد، ووفقا للميزانية المخصصة لكن رغم ذلك فقد كانت جميع الإجابات تميل إلى الموافقة.

2.3. تشخيص واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات القائمة على المشاريع محل الدراسة:

نسعى للتعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات القائمة على المشاريع محل الدراسة من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) وذلك بواسطة حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منها، وتبيان مدى توفرها و أهميتها النسبية على مستوى هذه المؤسسات.

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

يبين الجدول أدناه (14.3)، نتائج إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس مدى تبني مفهوم تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة.

جدول (14.3): اتجاه إجابات أفراد العينة لعبارات تخطيط الموارد البشرية

الرمز	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
HRP-1	يتم التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية بطريقة تساهم في نجاح المشروع	4,09	0,830	موافق
HRP-2	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بدقة أثناء تخطيط المشروع	4.28	0,638	موافق
HRP-3	يتم تحديد الكفاءات و المهارات المطلوبة لانجاز المشروع بنجاح	4,22	0,797	موافق بشدة
HRP-4	تأخذ الإدارة بآراء مدير المشروع عند إعداد خطة الموارد البشرية	4,12	0,803	موافق
	المتوسط الحسابي الكلي	4.18	0.77	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

تبين النتائج أعلاه أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير تخطيط الموارد البشرية بلغ (4.18) و بانحراف معياري (0.77) مما يدل على وجود اهتمام واضح من قبل المؤسسات بعملية تخطيط الموارد البشرية للمشروع ولا سيما من حيث التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية وتحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لانجاز المشروع وذلك انطلاقاً من مبدأ أن التخطيط الجيد يساهم في نجاح المشروع، وهذا ما نلاحظه أيضاً بخصوص متوسطات جميع الفقرات فقد حصلت على متوسط أعلى من 4.00 و هذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون ويؤكدون على أن مؤسساتهم تقوم بإجراء تخطيط الموارد البشرية للمشروع، في حين لم تسجل مستويات انحراف عالية بالنسبة لكل الفقرات مما يعني وجود تجانس في إجابات أفراد العينة والتي مفادها تبني المؤسسات محل الدراسة لممارسة تخطيط الموارد البشرية و مدى مساهمتها في تحقيق نجاح المشروع.

ثانياً: اختيار و تعيين الموظفين

يوضح الجدول أدناه (15.3)، نتائج إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمحور اختيار و تعيين الموظفين، بهدف التعرف على مدى توفر هذا المتغير في المؤسسات القائمة على المشاريع محل الدراسة، وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بها.

جدول (15.3): اتجاه إجابات أفراد العينة لعبارات اختيار و توظيف الموظفين

الرمز	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
RS-1	تستخدم اختبارات محددة و موحدة في عملية اختيار الموظفين	3,96	1,103	موافق
RS-2	تجري إدارة الموارد البشرية مقابلات للمتقدمين لشغل الوظائف للتأكد من قدراتهم الشخصية	4,31	0,756	موافق بشدة
RS-3	يشارك مدير المشروع في عملية اختيار أعضاء فريق المشروع	4,03	0,897	موافق
RS-4	من معايير الاختيار والتعيين في المشروع، أن تكون الرغبة والقدرة للعمل ضمن الفريق الواحد.	3,74	0,985	موافق
RS-5	يساعد نظام الاختيار الذي تعتمد عليه إدارة المشروع في الحصول على الأفراد ذوي المعرفة و المهارات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المشروع	4,15	0,648	موافق
RS-6	يتخذ قرار تعيين الموظفين الجدد بعيدا عن التحيز و الوساطة	3,92	0,940	موافق
	المتوسط الحسابي الكلي	4.02	0.89	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود موافقة عامة على جميع فقرات المحور بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، مما يشير أن أفراد عينة الدراسة يوافقون ويؤكدون على أن مؤسساتهم تتبع نظام اختيار جيد وشفاف للحصول على المهارات اللازمة، ويدل أيضا على وجود اهتمام واضح من قبل هاته المؤسسات بعملية الاختيار وذلك انطلاقا من مبدأ أن الاختيار الصحيح للموارد البشرية يساعد في تشكيل فريق عمل كفؤ.

كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.74- 4.31)، وكانت الفقرة الثانية قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة "موافق بشدة" وهذا ما يعني أن إدارة العليا للمشاريع محل الدراسة تولي اهتماما للقدرة الشخصية في التوظيف.

أما بخصوص الانحرافات المعيارية فتراوحت بين (0.628- 1.103) وكانت صغيرة نسبيا مما يدل على عدم وجود اختلاف يذكر في إجابات أفراد العينة باستثناء انحراف واحد ويتعلق الأمر بالسؤال الأول فقدر انحرافه ب 1.103 ويرجع ذلك إلى وجود اختلاف وجهة نظر مدراء المشاريع محل الدراسة حول الاختبارات المستخدمة في عملية اختيار الموظفين.

ثالثا: تدريب و تطوير الموظفين

نعرض من خلال هذا الجدول تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول العبارات التي تقيس مدى تبني المؤسسات محل الدراسة لعملية " تدريب و تطوير الموظفين".

جدول (16.3): اتجاه إجابات أفراد العينة لعبارات تدريب و تطوير الموظفين

الرمز	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
TD-1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الفريق في بداية المشروع	3,65	1,098	موافق
TD-2	يتم وضع خطة تدريب الموظفين بما يتماشى مع أهداف المشروع	3,58	1,091	موافق
TD-3	تهتم الإدارة بأراء مدير المشروع في تحديد الاحتياجات التدريبية	3,43	1,141	موافق
TD-4	هناك برامج تدريبية منتظمة تكسب الموظفين الجدد المهارات التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم	3,31	1,120	محايد
TD-5	يخضع الموظفون لدورات تدريبية عند إدخال تقنيات جديدة للعمل تهدف إلى تزويدهم بالمهارات الأساسية لاستخدامها في المشروع	3,50	1,183	موافق
TD-6	أدت برامج التدريب و التطوير إلى تحسين أداء الموظفين في المشروع	3,52	1,115	موافق
TD-7	أدت برامج التدريب و التطوير إلى إكساب الموظفين معارف و مهارات جديدة.	3,49	1,156	موافق
	المتوسط الحسابي الكلي	3.50	1.13	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه، تبين النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير التدريب والتطوير بلغ (3.50) و بانحراف معياري (1.13) أي بدرجة موافق، مما يدل على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بعملية تدريب وتطوير الموظفين. كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للفقرات تراوحت بين (3.31- 3.65) ما يعني وجود موافقة نسبية على الأسئلة من قبل أفراد العينة، إلا أن قيم الانحرافات المعيارية كانت كبيرة نسبيا حيث تراوحت بين (1.09- 1.183) و هذا يدل على وجود تشتت في إجابات الأفراد حول جميع الأسئلة، و يرجع ذلك إلى أن المؤسسات محل الدراسة لا تخصص المبالغ المالية الكافية لتمويل البرامج التدريبية، كما أن الإجراءات والوسائل المعتمدة في تدريب الموظفين لا

تلي احتياجات المشروع بشكل فعال، بالإضافة إلى أن اغلب المشاريع محل الدراسة تفتقر إلى التخطيط الجيد للتدريب والتطوير والوسائل الحديثة لهذه العملية؛ وهذا ما أسفرت إليه الدراسة الميدانية.

رابعاً: تقييم أداء الموظفين

يعرض الجدول (17.3) نتائج إجابات أفراد العينة حول العبارات التي تعبر عن "تقييم أداء الموظفين" في المؤسسات محل الدراسة.

جدول (17.3): اتجاه إجابات أفراد العينة لعبارات تقييم أداء الموظفين

الرمز	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
PA-1	يتم تقييم أداء الموظفين على أساس النتائج القابلة للقياس الكمي	4,16	0,680	موافق
PA-2	يتم تقييم الأداء على أساس المسؤوليات الفردية	4,05	0,892	موافق
PA-3	يتم التقييم على أساس الأداء الجماعي	3,46	1,101	موافق
PA-4	نظام تقييم الأداء شفاف وغير متحيز	3,97	0,825	موافق
PA-5	معايير و أهداف نظام تقييم الأداء واضحة لجميع الموظفين	4,02	,849	موافق
PA-6	يتم استخدام معلومات تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية	3,45	1,043	موافق
PA-7	يتحسن أداء الموظفين بعد كل عملية تقييم الأداء.	3,97	0,862	موافق
	المتوسط الحسابي الكلي	3.87	0.89	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية يتضح بأن جميع إجابات أفراد العينة اتجهت نحو درجة الموافقة، أي أن أفراد عينة الدراسة يوافقون ويؤكدون على أن مؤسساتهم تتبع نظام تقييم الأداء جيد وشفاف حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم على جميع فقرات محور "تقييم الأداء" بـ 3.87 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة "موافق". كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لهذه الفقرات صغير نسبياً باستثناء الفقرة الثالثة والسادسة قدر انحرافهما بـ 1.101 و 1.043 على التوالي مما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة وقد يرجع ذلك إلى تباين في وجهة نظر مدراء المشاريع لأن أغلب المشاريع محل الدراسة لا تعطي الأولوية لمعيار الأداء الجماعي عند تقييم أداء موظفيها بل

على أساس الأداء الفردي، كما أنها لا تولي أهمية كبيرة في استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية وهذا ما تسبب في تشتت الإجابات.

خامسا: نظام تعويض الموظفين

يبين الجدول أدناه نتائج الإجابات الخاصة بعبارات محور نظام تعويض الموظفين، وفقا لأراء أفراد عينة الدراسة.

جدول (18.3): اتجاه إجابات أفراد العينة لعبارات نظام تعويض الموظفين

الرمز	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
CS-1	تتطابق التعويضات (الأجور والرواتب، المكافآت، الحوافز) التي تقدمها إدارة المشروع بما هو متوقع عند الموظفين	3,65	1,070	موافق
CS-2	تتلائم الأجور التي تدفعها إدارة المشروع مع الجهود المبذولة من قبل الموظفين	3,89	1,073	موافق
CS-3	يتم الاعتماد على نظام تقييم الأداء في منح المكافآت والحوافز والترقيات	3,93	1,087	موافق
CS-4	ترتبط التعويضات المقدمة لجميع العاملين ارتباطا مباشرا بأدائهم	4,10	0,897	موافق
CS-5	تعتمد الإدارة على التحفيز الجماعي للموظفين من أجل العمل بروح الفريق الواحد	3,45	1,121	موافق
CS-6	تمنح التعويضات على أساس كفاءة الموظف	3,38	1,164	محايد
CS-7	تقدم إدارة المشروع كل من المكافآت المالية وغير المالية دون تمييز	3,71	1,074	موافق
CS-8	سياسة و إستراتيجية دفع التعويض مفيدة في نجاح المشروع	3,97	1,049	موافق
	المتوسط الحسابي الكلي	3.67	1.07	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود اتجاه إيجابي نحو الموافقة على الفقرات المتعلقة بنظام تعويض الموظفين باستثناء الفقرة السادسة بلغ متوسط حسابها ب 3.38 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة "محايد" من مقياس ليكرت الخماسي وهو ما يؤكد حياد أفراد العينة، أي أن إدارة المشاريع لا تولي أهمية كبيرة لكفاءة الموظف عند منح التعويضات.

و فيما يخص الإنحرافات المعيارية فسجلت انحراف صغير نسبيا في جميع الفقرات ماعدا الفقرة الرابعة مما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، أي وجود اختلاف في وجهات نظر مدراء المشاريع حول نظام التعويضات وقد يرجع ذلك إلى وجود بعض التباين عند تطبيق هذا النظام كعدم الاعتماد على نظام تقييم الأداء في منح المكافآت، وجود قصور في الإجراءات والأسس المتبعة لمنح الحوافز. أما بصورة إجمالية فقد حقق بعد نظام تعويض الموظفين وسط حسابي (3.67) بمستوى موافق، وبإنحراف معياري (1.07) مما يدل إلى وجود و أهمية نظام تعويض في سياق المشاريع محل الدراسة ولكنه غير مفعّل بصورة كبيرة.

سابعاً: العمل الجماعي

نقوم من خلال هذا الجدول بعرض نتائج إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور " العمل الجماعي " وذلك من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول (19.3): اتجاه إجابات أفراد العينة لعبارات العمل الجماعي

الرمز	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
TW-1	هناك اتصال دائم بين أعضاء فريق المشروع.	4,42	0,495	موافق بشدة
TW-2	هناك انسجام بين أعضاء الفريق.	4,34	0,565	موافق بشدة
TW-3	يتعاون أعضاء الفريق في إنجاز المهام.	4,36	0,571	موافق بشدة
TW-4	يتبادل أعضاء فريق المشروع المعارف و الخبرات فيما بينهم.	4,23	0,688	موافق بشدة
TW-5	يشجع أعضاء الفريق بعضهم البعض أثناء تنفيذ المهام	4,13	0,781	موافق
TW-6	يشعر كل عضو من الفريق بأنه مسؤول على الحفاظ و حماية فريق المشروع.	3,58	1,033	موافق
TW-7	وضوح المهام والأهداف بالنسبة لفريق المشروع.	4,13	0.751	موافق
TW-8	يشارك أعضاء فريق المشروع في تحديد المشاكل الموجودة و مناقشة طرق حلها.	3,69	1,048	موافق
	المتوسط الحسابي الكلي	4.11	0.74	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لل فقرات المتعلقة بالعمل الجماعي تراوحت بين (3.58-4.32) وهذا ما يعني وجود موافقة عامة وبشدة على الفقرات خاصة الفقرات الأربع الأولى فان أفراد العينة يوافقون بشدة على وجود اتصال وتعاون وانسجام بين أعضاء الفريق، أما فيما يخص الانحرافات المعيارية فسجلت انحرافات صغيرة نسبيا ماعدا الفقرة السادسة والثامنة فقد قدرت الانحرافات ب 1.033 و1.048 على التوالي، وهذا ما يدل على عدم وجود تجانس في إجابات أفراد العينة للفقرتين وقد يرجع ذلك إلى عدم شعور أعضاء فريق المشروع نسبيا بالمسؤولية، وعدم المشاركة في مناقشة طرق حل المشاكل، كما قد يكون بسبب عدم فهم أفراد العينة للسؤال جيدا، ولكن على الرغم من ذلك فقد كانت إجابات أفراد العينة لجميع الفقرات تميل إلى الموافقة بمتوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.74) مما يدل على أن إدارة المشروع تحرص على العمل الجماعي الذي يساهم في تحقيق نجاح المشروع.

من خلال النتائج أعلاه، يتضح أن إجابات و اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية على كل المحاور التي تمثل متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية مما يدل على أهمية وجود هذه الممارسات في المؤسسات القائمة على المشاريع محل الدراسة، إلا أن درجة تطبيق هذه الممارسات تختلف من ممارسة إلى أخرى.

7.II. تطبيق منهجية نموذج المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) على نموذج الدراسة:

قبل تطبيق منهجية PLS على نموذج الدراسة، نقوم بتقييم نموذج القياس باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي وذلك لتصفية العبارات المستخدمة في قياس المتغيرات الكامنة وانتقاء أهم المؤشرات.

1. التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج القياس (ACP):

بالرغم من أن العبارات المستخدمة في قياس المتغيرات الكامنة تم استخلاصها من الدراسات السابقة والتي كانت مصادق عليها، إلا أن بيئة دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة مما يتوجب علينا إعادة التأكد من الصدق العاملي لمتغيرات الدراسة من خلال تصفية العبارات (items) وانتقاء أهم المؤشرات التي تفسر جيدا المتغير الذي صممت لقياسه، وذلك باستخدام التحليل العاملي بطريقة التحليل إلى المركبات الأساسية (ACP) الذي يساعدنا في حذف العبارات التي لا تلي شروط تطبيقه والتي قد تتسبب في حدوث خلل في النتائج.

- التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة:

من أجل إجراء التحليل العاملي تم الاعتماد على أسلوب التحليل إلى المركبات الأساسية باستخدام محك Kaiser في استخراج عدد العوامل التي تفوق قيمتها الذاتية الواحد ($Eigenvalue > 1$)، واستعمال التدوير المتعامد (Orthogonal Rotation) بطريقة (Varimax) وذلك لتصفية نموذج القياس من العبارات التي تعيق التحليل. وتجدر الإشارة إلى أن استخدام التحليل العاملي يستدعي توفر الشروط التالية (Yong; Field, 2009; Pearce, 2013):

01- محدد مصفوفة الارتباطات يجب أن يختلف عن الصفر، فإذا اختلف عن الصفر دل على عدم وجود

تعدد خطي بين المتغيرات (الفقرات) أي عدم وجود ارتباطات مرتفعة جدا تفوق 0.9 بين المتغيرات لكي نضمن عدم وجود تكرار للمعلومات التي تحتوي عليها كل فقرة.

02- اختبار بارتلات (Bartlett's test) يجب أن يكون معنوي، حيث يختبر لنا الفرضية الصفرية التي

مفادها أن جميع معاملات الارتباط في المصفوفة تساوي الصفر، فإذا كانت قيمة اختبار بارتلات معنوية نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تدل على أن معاملات الارتباطات تختلف عن الصفر، أي أنها ليست مصفوفة وحدة.

03- اختبار Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) يجب أن يكون أكبر من 0.5، و ذلك لضمان كفاية

حجم العينة، وضمان أن مستوى الارتباط بين كل متغير (فقرة) وباقي المتغيرات الأخرى (الفقرات) في مصفوفة الارتباطات كاف لإجراء التحليل العاملي.

أولاً: شروط التحليل العاملي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار بارتلات، اختبار KMO، و محدد مصفوفة الارتباطات الخاصة بكل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

جدول (20.3): يبين شروط التحليل العاملي

اختبار Bartlett's	اختبار KMO	محدد المصفوفة	المتغيرات الكامنة
0.000	0.757	0.279	تخطيط الموارد البشرية
0.000	0.724	0.492	الاختيار والتعيين
0.000	0.875	0.016	التدريب و التطوير
0.000	0.783	0.298	تقييم أداء الموظفين
0.000	0.906	0.025	نظام التعويضات
0.000	0.853	0.090	العمل الجماعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ ما يلي:

محدد مصفوفة الارتباطات الخاصة بكل متغير كامن تختلف عن الصفر مما يدل هذا على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المقاسة (الفقرات)، وعليه تم توفر الشرط الأول لإجراء التحليل العاملي. أما بالنسبة لاختبار KMO فنلاحظ أنه أكبر من 0.5 لجميع المتغيرات مما يدل على كفاية حجم العينة من جهة (Field, 2009; p.647)، ومن جهة أخرى يدل على أن مستوى الارتباط بين الفقرات في مصفوفة البيانات كاف لإجراء التحليل العاملي.

أما فيما يخص اختبار Bartlett's فتبين النتائج أنه معنوي بالنسبة لجميع المتغيرات، مما يدل على أن جميع معاملات الارتباط في المصفوفة تختلف عن الصفر، مما يعني أنها ليست مصفوفة وحدة. وبالتالي يتبين لنا أن جميع شروط التحليل العاملي قد توفرت في المتغيرات، مما يمكننا من تطبيق التحليل إلى المركبات الأساسية والمرور إلى المراحل الموالية:

جودة التمثيل **Qualité De Représentation**:

يهدف هذا الاختبار إلى التأكد من جودة تمثيل الفقرات (items) على المتغير الكامن، وذلك من خلال قيمة شراكية أو تشعب المتغيرات (الفقرات) حيث أنه يعكس نسبة التباين المشترك لها في تفسير المتغير الكامن الواحد؛ مع

العلم أن قيمة الشراكة تتراوح بين 0 و 1، و ينبغي أن لا تقل هذه القيمة عن الحد الأدنى 0.4 (Costello & Osborne, 2005).

جدول (21.3): جودة التمثيل بالنسبة للمتغيرات

المتغيرات الكامنة	شراكة العبارات	العبارات المحذوفة	التباين المفسر
تخطيط الموارد البشرية	(0.714 -0.525)	لا يوجد	% 62.59
الاختيار والتعيين	(0.608 -0.457)	RS-4 ; RS-2	% 53.26
التدريب و التطوير	(0.833 -0.735)	TD-2 ; TD-7	% 78.82
تقييم أداء الموظفين	(0.646-0.513)	EPA-2 ; EPA-3	% 51.59
نظام التعويضات	(0.750 -0.446)	CS-5	% 61.27
العمل الجماعي	(0.640 -0.474)	TW-8 - TW-2	% 57.86

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

بناء على إختبار الشراكة الذي يشترط لكل عبارة جودة تمثيل تفوق 0.4. فحسب هذا المعيار تم الاحتفاظ بجميع العبارات الخاصة بمتغير تخطيط الموارد البشرية لأن جميع عباراتها لديها جودة تمثيل جيدة تفوق 0.4. أما فيما يخص المتغيرات الأخرى فتم حذف بعض العبارات منها والتي لم تبلغ جودة تمثيلها الحد الأدنى، وكانت كالآتي: بالنسبة لمتغير الاختيار والتعيين فتم حذف العبارة الرابعة RS-4 ; RS-2، التدريب والتطوير تم حذف العبارة الثانية والسابعة TD-7 ; TD-2، تقييم أداء الموظفين تم حذف العبارة الثانية والثالثة EPA-3 ; EPA-2، بينما تم الاحتفاظ بالعبارة السادسة EPA-6 نظرا لدلالاتها النظرية القوية في تشكيل وقياس المفهوم بالرغم من أن جودة تمثيلها ضعيفة 0.247.

و بالنسبة لمتغيرات نظام التعويضات والعمل الجماعي فتم حذف العبارة الخامسة CS-5، والعبارتين الثانية و الثامنة TW-2 ; TW-8 على التوالي كونها لم تبلغ الحد الأدنى. أما العبارات الأخرى فتم الاحتفاظ بها كونها لها جودة تمثيل جيدة وتساهم في تفسير المتغيرات الكامنة الخاصة بها، وهذا ما تؤكدته نتائج التباين المفسر من قبل كل متغير كامن، حيث كل متغير كامن يفسر أكثر من 50% من حجم المعلومات الموجودة في البيانات.

ثانيا: شروط التحليل العاملي لمتغير نجاح المشروع

قبل إجراء التحليل إلى المركبات الأساسية تم التأكد أولا من شروط تطبيقه. الجدول التالي يوضح نتائج اختبار بارتلات، اختبار KMO، و محدد مصفوفة الارتباطات الخاصة بمتغير نجاح المشروع.

جدول (22.3): يبين شروط التحليل العاملي

المتغير الكامن	محدد المصفوفة	اختبار KMO	اختبار Bartlett's
نجاح المشروع	0.034	0.785	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال النتائج المتحصل عليها يتبين أن شروط التحليل العاملي متوفرة حيث أن محدد مصفوفة الارتباط يختلف عن الصفر مما يدل هذا على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المقاسة، كما نلاحظ أن اختبار KMO أكبر من 0.5 مما يدل على كفاية حجم العينة، وكذلك بالنسبة لاختبار Bartlett's فتبين النتائج أنه معنوي مما يدل على أن جميع معاملات الارتباط في المصفوفة تختلف عن الصفر. وبالتالي يمكن تطبيقه والمرور إلى المرحلة الموالية.

جودة التمثيل **Qualité de représentation**:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أدناه (23.3) يتضح بان متغير نجاح المشروع له جودة تمثيل جيدة، حيث كل العبارات فاقت جودة تمثيلها الحد الأدنى 0.4 مما يؤكد على أن كل العبارات تساهم في تفسير المتغير الكامن.

جدول (23.3): جودة التمثيل لمتغير نجاح المشروع

التباين المفسر	جودة التمثيل	الأولوية	العبارات
% 41.19	0.531	1	PS-1
	0.768	1	PS-2
	0.668	1	PS-3
% 27.95	0.691	1	PS-4
	0.508	1	PS-5
	0.876	1	PS-6
	0.799	1	PS-7

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

التباين المفسر: من خلال النتائج المتحصل عليها تم اختزال متغير نجاح المشروع في عاملين وفقا لقاعدة Kaiser (Eigenvalue>1) وباستخدام التدوير المتعامد (Orthogonal Rotation) بطريقة الفاريماكس (Varimax)، وقد كانت النتائج كما يلي:

العامل الأول: يفسر نسبة 41.19% من تباين المعلومات (أي يشرح 41.19% من حجم المعلومات)، وهو يضم ثلاث عبارات: العبارة الأولى PS-1 " يتم انجاز المشروع في الوقت المحدد"، العبارة الثانية PS-2 " يتم انجاز المشروع وفقا للميزانية المخصصة"، و العبارة الثالثة PS-3 " جميع أهداف المشروع تسيير كما هو مخطط لها".

العامل الثاني: يفسر تقريبا نسبة 28% من تباين المعلومات (أي يشرح 28% من حجم المعلومات)، وهو يضم أربعة عبارات: العبارة الرابعة PS-4 "مخرجات المشروع (سلع أو خدمات) ذات جودة عالية"، العبارة الخامسة PS-5 "يتم تلبية المواصفات التقنية المحددة في بداية المشروع"، العبارة السادسة PS-6 "مواصفات مخرجات المشروع تتماشى مع احتياجات الزبائن (العملاء)"، والعبارة السابعة PS-7 " الزبائن (العملاء) راضون عن مخرجات المشروع (سلع أو خدمات)". و عليه فالعاملين معا يشرحان نسبة 69.19% من حجم المعلومات.

تسمية العوامل:

نظرا للعبارات " items" التي يحتويها كل عامل وبالاعتماد على الدراسات السابقة

(Shenhar et al., 2001, 2007; Serrador & Turner, 2014; Carvalho & Rabechini, 2017; Popaitoon, & Siengthai, 2014 ;Martens,Carvalho, 2017; Martens et al., 2018)

تم تسمية العاملين على النحو التالي:

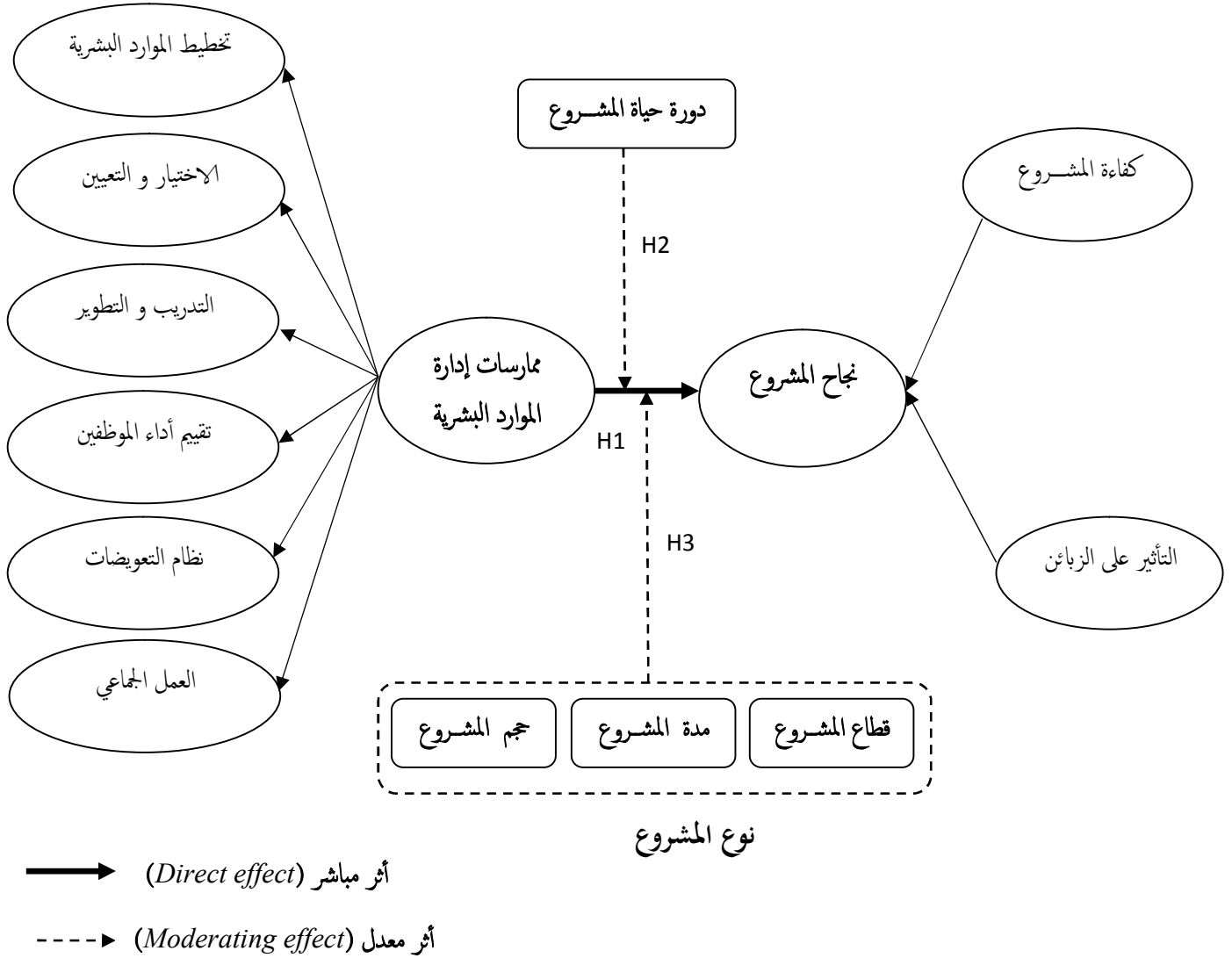
العامل الأول: كفاءة المشروع (Project efficiency).

العامل الثاني: التأثير على الزبائن (Impact on the client).

2. تقديم النموذج الهيكلي:

قمنا في المرحلة السابقة بالتحليل العملي الاستكشافي و تمكنا من خلاله ببناء نموذج هيكلية لمتغيرات الدراسة، حيث يتكون هذا النموذج من ثلاث مكونات منها عامل كامن من الدرجة الثانية خارجي يتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها كمتغيرات كامنة من الدرجة الأولى، ومتغير داخلي يتمثل في نجاح المشروع كعامل من الدرجة الثانية وأبعاده كمتغيرات من الدرجة الأولى، أما المكون الثالث فيتمثل في المتغيرات المعدلة (دورة حياة المشروع، قطاع المشروع، مدة المشروع، حجم المشروع)؛ و ذلك كما هو موضح في الشكل رقم (4.3).

شكل (4.3): نموذج الدراسة الهيكلي



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مختلف الدراسات

• فرضيات النموذج الهيكلي:

يشير هذا البحث إلى عدد من الفرضيات الإحصائية المتمثلة في:

H1: الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) على نجاح المشروع.

H2: الفرضية الرئيسية الثانية:

دورة حياة المشروع لها أثر مُعَدِّل على العلاقة بين ممارسات (تخطيط الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع.

H3: الفرضية الرئيسية الثالثة:

نوع المشروع (بما في ذلك قطاع المشروع، مدة المشروع، وحجم المشروع) له أثر مُعَدِّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) و نجاح المشروع.
و تتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

H3.1: قطاع المشروع له أثر مُعَدِّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع.

H3.2: حجم المشروع له أثر مُعَدِّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع.

H3.3: مدة المشروع لها أثر مُعَدِّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع.

3. قياس المتغيرات:**نجاح المشروع (متغير داخلي أو تابع):**

يوصف نجاح المشروع في نموذج دراستنا كمتغير كامن تكويني من الدرجة الثانية (second -order constructs) يتكون من متغيرين كامنين من الدرجة الأولى (كفاءة المشروع، التأثير على الزبائن).

ممارسات إدارة الموارد البشرية (متغير خارجي أو مستقل):

تم تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية في دراستنا كمتغير كامن انعكاسي من الدرجة الثانية متعدد الأبعاد ممثل بستة متغيرات كامنة من الدرجة الأولى (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي).

المتغيرات المُعَدِّلة:

تتمثل المتغيرات المُعَدِّلة في دورة حياة المشروع، ونوع المشروع (قطاع المشروع، حجم المشروع، ومدة المشروع)؛ تعتبر جميعها متغيرات اسمية، تم توصيفها في النموذج الهيكلي كمتغيرات وهمية تكوينية (Dummy Formative Variables). حيث تقاس دورة حياة المشروع من خلال أربعة مؤشرات، في حين تم تصنيف قطاع المشروع في خمسة مجالات (الصناعة، البناء والأشغال العمومية، الهندسة، الخدمات، و قطاعات أخرى) ، أما فيما يخص حجم

المشروع ومدة المشروع فتم تصنيفهما إلى ثلاث فئات على التوالي: (حجم صغير، متوسط، كبير)؛ (مدة صغيرة، متوسطة، كبيرة).

4. تحليل البيانات:

استخدمنا في هذه الدراسة طريقة PLS-SEM بالاعتماد على برنامج "Smart PLS3" (Ringle et al., 2015) لتقدير نموذج القياس و النموذج الهيكلي، ويرجع سبب اختيار نمذجة PLS بدل من CB-SEM في تحليل بيانات دراستنا إلى عدة أسباب من بينها حجم العينة صغير، نموذج هيكلي معقد (يتكون من عدد كبير من المتغيرات الكامنة من الدرجة الثانية والأولى و مؤشراتهما)، متغيرات من نوع الانعكاسي والتكويني، بالإضافة إلى المتغيرات الاسمية (متغيرات المعدلة بما فيها دورة حياة المشروع و نوع قطاع المشروع).

III. تحليل نتائج الدراسة

1.III. إختبار نموذج الدراسة:

إن تقييم أي نموذج باستخدام منهجية PLS-SEM يتطلب أولاً تقييم نموذج القياس، وثانياً تقييم النموذج الهيكلي لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الكامنة من الدرجة العالية (Higher Order Constructs). لتحليل نموذج القياس يتطلب بدوره مرحلتين، المرحلة الأولى يتم فيها تقييم المتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى (-first order constructs) وذلك من خلال مقاييس الثبات والصدق، أما المرحلة الثانية فيتم فيها تقييم المتغيرات الكامنة من الدرجة الثانية (second -order constructs) (Hair et al. 2017; Becker et al., 2012).

أولاً: تقييم نموذج القياس.

كما ذكرنا سابقاً بأن تقييم نموذج القياس يتطلب مرحلتين مرحلة خاصة بالمتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى والمرحلة الثانية خاصة بالمتغيرات الكامنة من الدرجة الثانية.

المرحلة الأولى: تقييم نموذج القياس للمتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى (first-order constructs)

تختلف معايير تقييم نموذج القياس حسب شكله إذا كان انعكاسي أو تكويني، وبما أن نموذج دراستنا يحتوي على ثمانية متغيرات كامنة من الدرجة الأولى كلها انعكاسية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب والتطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي، كفاءة المشروع، التأثير على الزبائن) فيتم تقييمها من خلال ثلاثة معايير: ثبات الاتساق الداخلي، الصدق التقاربي، والصدق التمييزي.

المعيار الأول: ثبات الاتساق الداخلي

يتم تقييم ثبات الاتساق الداخلي من خلال مقياسين والمتمثلين في معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's α)، وقيمة الموثوقية المركبة (CR).

1. ألفا كرونباخ (Cronbach's α)

إن المعيار التقليدي لتقييم ثبات الاتساق الداخلي هو ألفا كرونباخ، والذي يعطي تقديرا للموثوقية على أساس الارتباطات بين مؤشرات المتغيرات المقاسة، وقد اقترح (Nunnally and Bernstein 1994) على أن عتبة ألفا كرونباخ هي 0.6، أما حسب (Hair et al., 2014 ; 2017) فاشترط أن تكون قيمتها أكبر من 0.7، بينما تكون قيمتها مقبولة من 0.6 إلى 0.7 في حالة البحوث الاستكشافية؛ كما يفترض ألفا كرونباخ أن جميع المؤشرات لها موثوقية بشكل متساوي (أي أن تشبع المؤشرات على المكون أو المتغير الكامن متساوي). ولكن في منهجية PLS-SEM، شدد (Hair et al., 2014 ; 2017) على أن تكون الأولوية للمؤشرات وفقا لموثوقيتها الفردية. و الجدول التالي يبين قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات الكامنة.

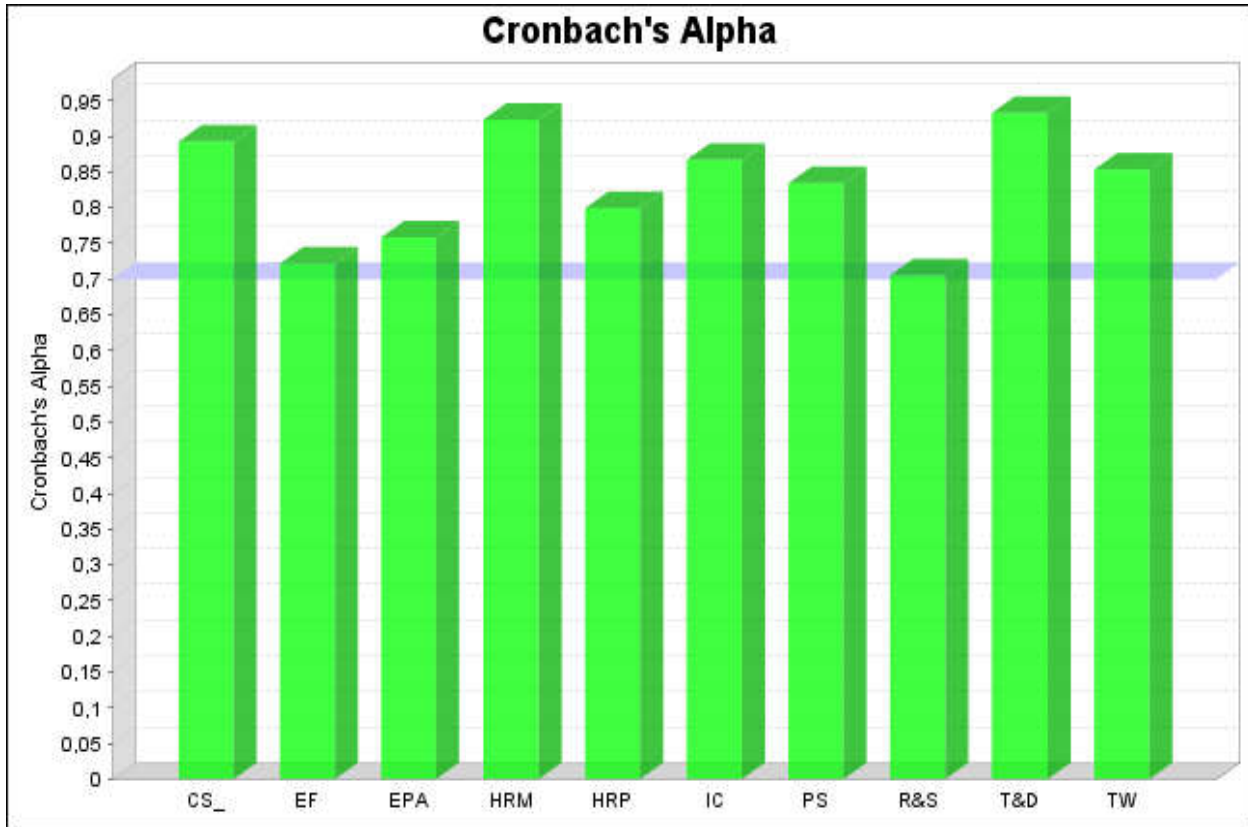
جدول (24.3): قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات الكامنة

الرمز	المتغيرات الكامنة	ألفا كرونباخ (Cronbach's α)
HRP	تخطيط الموارد البشرية	0,800
RS	الاختيار والتعيين	0,705
TD	التدريب والتطوير	0,933
EPA	نظام تقييم الأداء	0,759
CS	نظام التعويضات	0,893
TW	العمل الجماعي	0,854
EF	كفاءة المشروع	0.722
IC	التأثير على الزبائن	0.867

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

من خلال الجدول، نلاحظ أن جميع معاملات ألفا كرونباخ تجاوزت عتبة 0.7 لجميع المتغيرات الكامنة؛ وهذا ما يدل على وجود ثبات واتساق داخلي جيد لنموذج القياس المستعمل (Hair et al., 2014). والشكل (5.3) أدناه يوضح ذلك.

شكل رقم (5.3): قيم ألفا كرونباخ للمتغيرات (Cronbach's α)



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

2. الموثوقية المركبة Composite Reliability

نظرا لخصائص ومحدودية ألفا كرونباخ، اقترح Hair et al. (2014; 2017) استخدام ألفا كرونباخ كمقياس متحفظ لتقييم ثبات الاتساق الداخلي، وتطبيق مقياس آخر بديل له لتقييم الاتساق الداخلي والمتمثل في الموثوقية المركبة التي تقيس موثوقية المؤشرات الفردية؛ وقد أوصى Hair et al. (2011) بأن قيمة الموثوقية المركبة يجب أن تتجاوز العتبة 0.7، أما في حالة البحوث الاستكشافية فتكون قيمتها مقبولة من 0.6 إلى 0.7. و الجدول التالي يبين قيم الموثوقية المركبة للمتغيرات الكامنة.

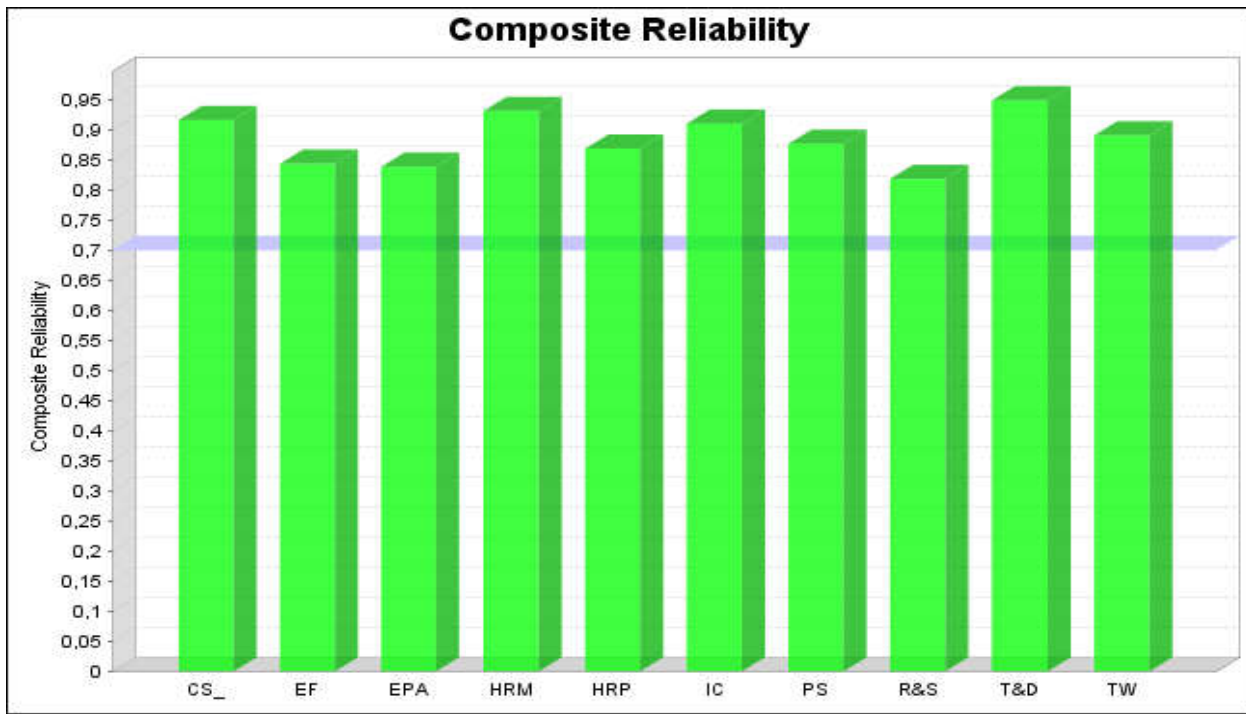
جدول (25.3): قيم الموثوقية المركبة (CR)

الرمز	المتغيرات الكامنة	الموثوقية المركبة (CR)
HRP	تخطيط الموارد البشرية	0,869
RS	الاختيار والتعيين	0,818
TD	التدريب والتطوير	0,949
EPA	نظام تقييم الأداء	0,839

0,916	نظام التعويضات	CS
0,891	العمل الجماعي	TW
0.844	كفاءة المشروع	EF
0.910	التأثير على الزبائن	IC

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

شكل رقم (6.3): الموثوقية المركبة (CR)



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن قيم الموثوقية المركبة CR تجاوزت عتبة 0.7 لجميع المتغيرات الكامنة حسب (Hulland, 1999)؛ وهذا ما يدل على وجود موثوقية جيدة لنموذج القياس (Hair et al., 2014).

المعيار الثاني: الصدق التقاربي Convergent Validity

يعتبر الصدق التقاربي المعيار الثاني لاختبار نموذج القياس، حيث يحدد درجة ارتباط المؤشرات مع بعضها البعض تحت نفس المكون أو المتغير الكامن، كما يشير إلى مدى تقارب أو تشارك المؤشرات في نسبة عالية من تباين المكون. يتم تقييم الصدق التقاربي من خلال مقياسين: معامل التشبع (Factor loading)، ومتوسط التباين المفسر (AVE أو average variance extracted).

1. معامل التشعب (Factor loading)

بالنسبة لمعامل التشعب أو ما يسمى بموثوقية المؤشر "Indicator Reliability" يشترط أن تكون قيمة تشعب كل مؤشر "Item" على متغيره الكامن أكبر من العتبة الموصى بها 0.7 حسب (Hulland, 1999)، و تشير إرتفاع قيمة التشعب أو التحميل الخارجي للمؤشرات على المتغير الكامن إلى وجود علاقة مشتركة بينهما؛ كما أن تجميع قيمة عتبة التشعب $(0.708)^2$ بالضبط تساوي 0.5 والتي تمثل تباين المؤشر المفسر من طرف المتغير الكامن أو المكون (construct)، أي أن المكون يفسر نسبة مقدارها 50% على الأقل من تباين المؤشر أو الفقرة، كما يعني أيضا أن التباين المشترك بين المكون ومؤشراته أكبر من تباين أخطاء القياس (Hair et al.,2017,p137).

ومع ذلك، تعتبر قيم التشعب من 0.4 إلى 0.7 مقبولة بشرط أن تكون قيمة الموثوقية المركبة و AVE أكبر من العتبة الموصى بها وهذا حسب (Hair et al.,2011; 2017)، أما حسب (Henseler (2009) فقد اعتبر أن الحد الأدنى لمعامل التشعب هو 0.4، والجدول التالي يبين نتائج معاملات تشعب المؤشرات الخاصة بكل مكون، وكما هو موضح أيضا في الملحق رقم 03.

جدول (26.3): معاملات التشعب

معامل التشعب Factor Loading	الفقرات Items	المتغيرات الكامنة
0.789 0.776 0.866 0.723	HRP-1 HRP-2 HRP-3 HRP-4	تخطيط الموارد البشرية HRP
0.641 0.784 0.784 0.696	SR-1 SR-3 SR-5 SR-6	الاختيار والتعيين S&R
0.889 0.895 0.880 0.858 0.915	TD-1 TD-3 TD-4 TD-5 TD-6	التدريب والتطوير T&D
0.699 0.780 0.817 0.513 0.741	EPA-1 EPA-4 EPA-5 EPA-6 EPA-7	نظام تقييم الأداء PA

0.793	CS-1	نظام التعويضات CS
0.768	CS-2	
0.867	CS-3	
0.686	CS-4	
0.676	CS-6	
0.808	CS-7	
0.857	CS-8	
0.761	TW-1	
0.776	TW-3	
0.791	TW-4	
0.786	TW-5	
0.685	TW-6	
0.755	TW-7	
0.794	PS-1	كفاءة المشروع EF
0.860	PS-2	
0.749	PS-3	
0.838	PS-4	التأثير على الزبائن IC
0.735	PS-5	
0.925	PS-6	
0.882	PS-7	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

يتضح من الجدول أعلاه، أن جميع مؤشرات المتغيرات الكامنة معاملات تحميلها أو تشعبها أكبر من 0.4، في حين تم حذف المؤشرات التي كان تشعبها أقل من المستوى المطلوب (0.4) وذلك بسبب أن تباين أخطاء القياس أكبر من التباين المشترك بين المتغير ومؤشراته وهذا حسب (Hair et al., 2011; Henseler, 2009).

2. متوسط التباين المفسر (average variance extracted)

يعرف هذا المعيار على أنه كمية التباين الكلية في المؤشرات التي يشرحها العامل الكامن، كما يعرف بأنه القيمة المتوسطة للتشعبات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل أو المتغير الكامن (أي مجموع التشعبات المربعة مقسوما على عدد المؤشرات)، حيث يشترط أن تكون قيمة AVE تساوي أو أكثر من 0.5 (Hair et al., 2009; Henseler, 2011) والتي تعني أن المتغير الكامن يفسر في المتوسط أكثر من نصف تباين مؤشراته، وعلى العكس فإذا كان AVE أقل من 0.5 فهذا يشير إلى أنه في المتوسط، لا يزال تباين خطأ القياس أكبر مقارنة مع التباين المفسر من طرف المتغير الكامن. و الجدول (27.3) أدناه يبين نتائج متوسط التباين المفسر (AVE) للمتغيرات الكامنة.

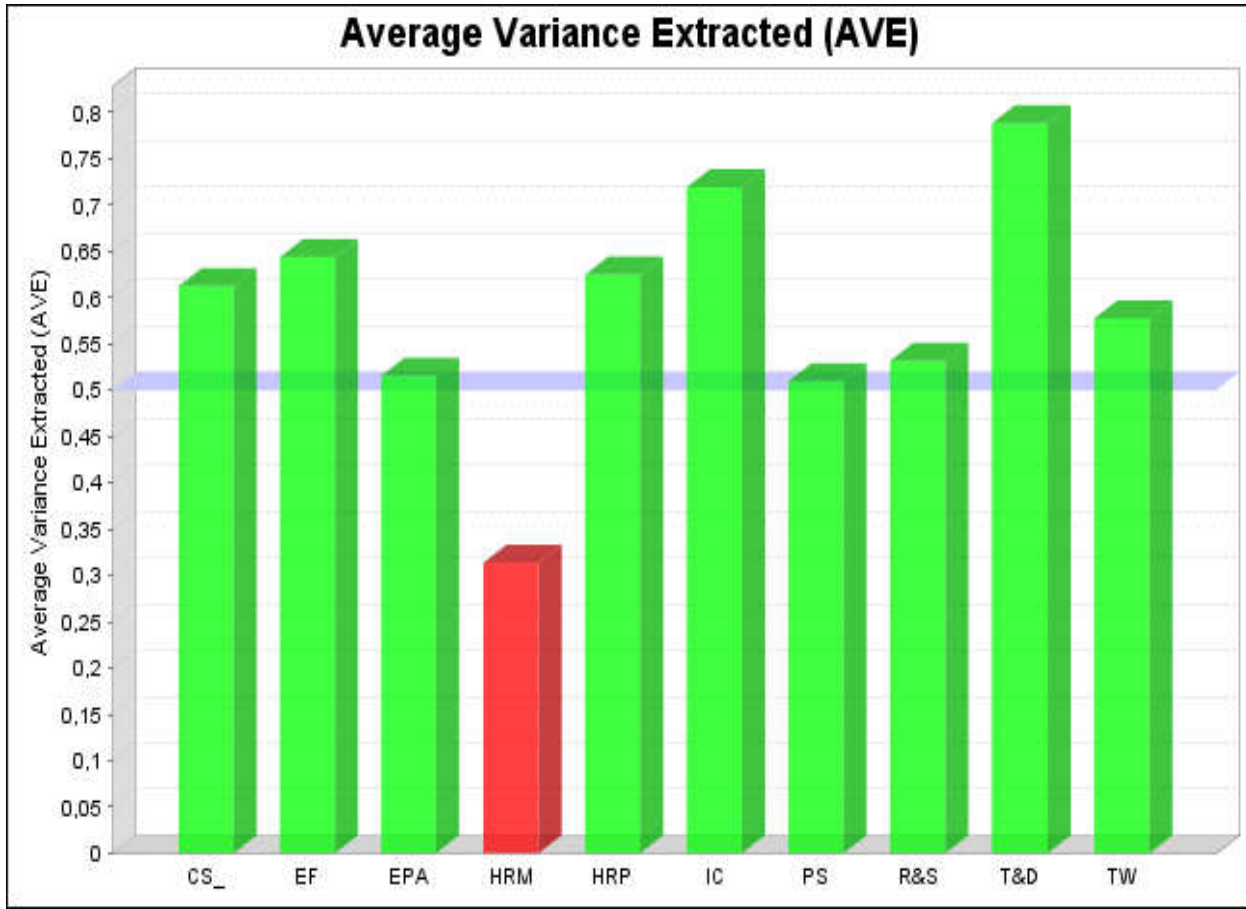
جدول (27.3): متوسط التباين المفسر AVE

متوسط التباين المفسر AVE	المتغيرات الكامنة
0,625	تخطيط الموارد البشرية HRP
0,532	الاختيار والتعيين R&S
0,788	التدريب والتطوير T&D
0,515	نظام تقييم الأداء EPA
0,612	نظام التعويضات CS
0,577	العمل الجماعي TW
0.644	كفاءة المشروع EF
0.719	التأثير على الزبائن IC

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن جميع قيم متوسطات التباين المفسر (AVE) أكبر من 0.5 مما يدل أن جميع المتغيرات الكامنة تتميز بالصدق التقاربي، حيث كل متغير كامن يفسر أكثر من نصف تباين مؤشراتته. وعليه فإن هذه المعايير (معامل التشبع، AVE) حققت المستوى المطلوب، مما تؤكد على صحة التقارب و جودة نموذج القياس (Hair et al., 2011 ; 2014). وهذا ما يوضحه أيضا الشكل أدناه أن AVE لجميع المتغيرات الكامنة أكبر من 0.5 ماعدا متغير HRM فهو متغير من الدرجة الثانية يتم حسابه باستخدام (Excel) وذلك كون برنامج Smart PLS يقدم نتائج خاطئة لهذه المتغيرات بسبب طريقة الحساب.

شكل رقم (7.3): متوسط التباين المفسر AVE



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

المعيار الثالث: الصدق التمييزي discriminant validity

يعتبر الصدق التمييزي الخطوة الأخيرة لتقييم جودة نموذج القياس، حيث يشير إلى مدى اختلاف أو تمايز المتغير الكامن عن المتغيرات الكامنة الأخرى (Chin, 2010, p.670). ويتم الحكم على الصدق التمييزي من خلال معيارين:

1. معيار Fornell-Larcker

يعتبر هذا المعيار من بين أكثر المعايير استخداماً في تقييم الصدق التمييزي المقترح من طرف (Fornell-1981) Larcker، بالنسبة لهذا المعيار يشترط أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر للمتغير الكامن أكبر من ارتباط ذلك المتغير مع باقي المتغيرات الكامنة (Chin, 2010). والجدول الأتي يوضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (28.3): يبين نتائج معيار Fornell-Larcker

IC	EF	TW	CS	EPA	T&D	R&S	HRP	المتغيرات الكامنة
							0.790	HRP
						0.729	0.626	R&S
					0.888	0.295	0.174	T&D
				0.718	0.381	0.672	0.585	EPA
			0.782	0.654	0.229	0.479	0.437	CS
		0.760	0.434	0.422	0.034	0.477	0.568	TW
	0.802	0.167	0.338	0.482	0.347	0.322	0.298	EF
0.848	0.455	0.362	0.438	0.482	0.166	0.458	0.483	IC

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر (AVE) المتمثل في القيم القطرية للمصفوفة أكبر من إرتباط المتغيرات الكامنة مع بعضها البعض (القيم الموجودة خارج القطر)؛ مما يدل على وجود اختلاف (تمايز) بين المتغيرات الكامنة، وبالتالي يؤكد الصدق التمييزي للمتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى (Hair et al., 2011).

2. معيار Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

اقترح Henseler et al. (2015) هذا المعيار للتأكد من صلاحية الصدق التمييزي أكثر، حيث يعتبر من بين أهم المعايير حداثة والذي يشترط أن تكون جميع نسب الارتباط بين المتغيرات المتضمنة في النموذج أقل من العتبة (0.9).

تشير النتائج في الجدول أدناه أن جميع نسب الارتباط بين المتغيرات لا تتجاوز 0.9، مما يدل على وجود اختلاف (تمايز) بين المتغيرات الكامنة، أي أن الفقرات تقيس تلك المتغيرات بمنأى عن المتغيرات الأخرى، وبالتالي يدل على صلاحية الصدق التمييزي للمتغيرات الكامنة.

جدول (29.3): يبين نتائج معيار (HTMT) Heterotrait-monotrait ratio

IC	EF	TW	CS	EPA	T&D	R&S	HRP	المتغيرات الكامنة
								HRP
							0,808	R&S
						0,362	0,199	T&D
					0,511	0,897	0,701	EPA
				0,771	0,253	0,589	0,492	CS
			0,479	0,510	0,176	0,596	0,674	TW
		0,218	0,419	0,658	0,415	0,440	0,371	EF
	0,572	0,405	0,497	0,566	0,186	0,578	0,567	IC

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

المرحلة الثانية: تقييم نموذج القياس للعامل الهرمي أو المتغيرات الكامنة من الدرجة الثانية (second-order constructs)

بعد تقييم المتغيرات الانعكاسية من الدرجة الأولى كمرحلة أولى ننتقل إلى المرحلة الثانية المتمثلة في تقييم نموذج القياس للمتغيرات الكامنة أو العوامل الهرمية من الدرجة الثانية. و باعتبار أن نموذج دراستنا يحتوي على متغيرات كامنة من الدرجة الثانية انعكاسية، و المتمثلة في عامل ممارسات إدارة الموارد البشرية الذي يحتوي على ستة متغيرات كامنة من الدرجة الأولى (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) كمتغيرات مقاسة أو مؤشرات له، فينبغي تقييمه من خلال التحقق من الثبات والصدق التقاربي لهذه العوامل أو المتغيرات الهرمية؛ و من أجل التأكد من صحة ثبات وصدق هذه المتغيرات، فقد اقترح (Wetzels et al., 2009) أن تكون التشعبات الخارجية مقبولة، بالإضافة إلى تجاوز قيمة الموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المفسر (AVE) لهذه المتغيرات الحد الأدنى الموصى به 0.5، 0.8 على التوالي.

أما بالنسبة للعامل الأخر المتمثل في نجاح المشروع فهو متغير تكويني من الدرجة الثانية والذي يحتوي على متغيرين من الدرجة الأولى (كفاءة المشروع، التأثير على الزبائن) كمؤشرات له، فان معايير تقييمه تختلف عن معايير المتغير الكامن الانعكاسي؛ ومن أجل التأكد من صلاحيته فقد اقترح (Becker et al., 2012; Hair et al., 2017) أن تكون الأوزان الخارجية (Weight) للمؤشرات المرتبطة به معنوية (ذات دلالة إحصائية)، بالإضافة إلى عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المؤشرات (multicollinearity)، أي معامل تضخيم التباين (VIF) أقل من 5.

يبين الجدولين رقم (30.3)،(31.3) نتائج تقييم نموذج القياس للمتغيرات الكامنة الانعكاسية والتكوينية من الدرجة الثانية على التوالي:

جدول (30.3): نتائج تقييم نموذج القياس للمتغيرات الكامنة الانعكاسية من الدرجة الثانية

AVE	CR	التشبعات الخارجية	المؤشرات (المتغيرات من الدرجة الأولى)	المتغيرات الكامنة من الدرجة الثانية (انعكاسية) reflective
0.539	0.871	0.763	تخطيط الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية
		0.787	الاختيار والتعيين	
		0.428	التدريب والتطوير	
		0.855	نظام تقييم الأداء	
		0.804	نظام التعويضات	
		0.689	العمل الجماعي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

نلاحظ من نتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن جميع تشبعات المؤشرات على متغيرها الكامن من الدرجة الثانية (ممارسات إدارة الموارد البشرية) كانت معنوية و مقبولة حيث تجاوزت العتبة 0.4، كما أن قيمة CR و AVE للمتغير الكامن تجاوزت الحد الأدنى 0.8 و 0.5 على التوالي؛ مما يدل على أن نموذج القياس للمتغيرات الكامنة الانعكاسية من الدرجة الثانية تتميز بموثوقية وصدق عالي.

تجدر الإشارة إلى أن قيم CR،AVE للمتغيرات الكامنة من الدرجة الثانية تم حسابها يدويا باستخدام (Excel) وذلك راجع إلى أن برنامج Smart PLS يقدم نتائج خاطئة لهذه المتغيرات بسبب طريقة الحساب (repeated indicators)، حيث تم حساب هذه القيم بالطريقة التالية (Hair et al., 2013, p.104):

$$AVE = \frac{\text{SUM of the squared loadings}}{\text{Number of indicators}} = \frac{\text{مجموع تربيع التشبعات}}{\text{عدد المؤشرات}}$$

جدول (31.3): نتائج تقييم نموذج القياس للمتغيرات الكامنة التكوينية من الدرجة الثانية

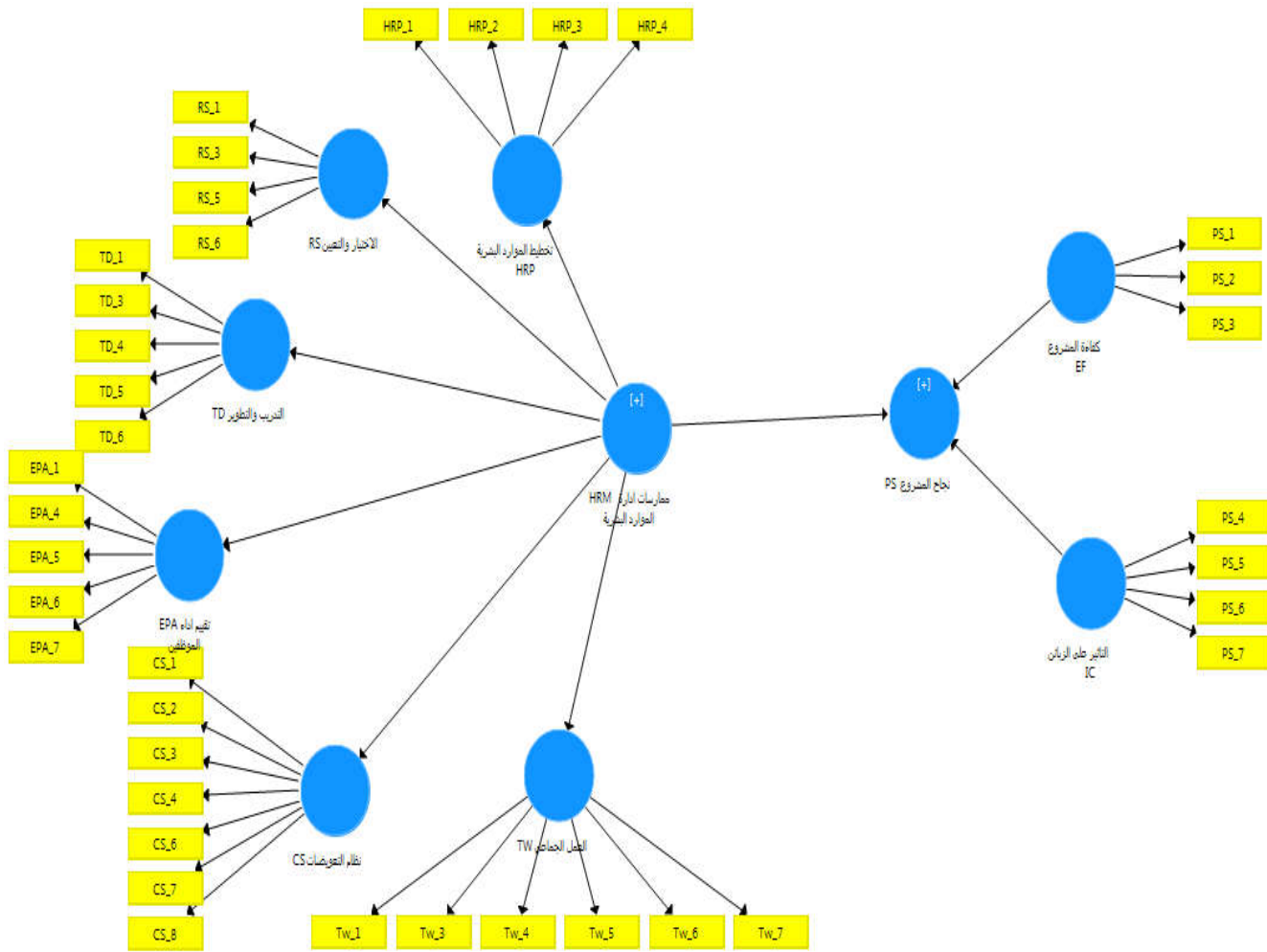
VIF	p-value	الأوزان الخارجية (Weight)	المؤشرات (المتغيرات من الدرجة الأولى)	المتغيرات الكامنة من الدرجة الثانية Formative (تكوينية)
1.349	0.008	0.403	كفاءة المشروع EF	نجاح المشروع
1.567	0.000	0.750	التأثير على الزبائن IC	

VIF : variance inflation factor (معامل تضخيم التباين)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

نلاحظ من نتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن جميع الأوزان الخارجية للمؤشرات المرتبطة بالمتغير الكامن التكويني من الدرجة الثانية (نجاح المشروع) كانت معنوية ($P < 0.05$)، كما أن قيم معامل تضخيم التباين (VIF) أقل من 5؛ مما يدل على أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي بين المؤشرات (multicollinearity).
أخيراً، وبعد التحقق من معايير ثبات الاتساق الداخلي، الصدق التقاربي و التمييزي يمكن القول بأن نموذج القياس يتميز بثبات و صدق جيد، كما أنه نموذج انعكاسي وتكويني من الدرجة الثانية؛ وعليه يمكننا تمثيل نموذج الدراسة كما في الشكل أدناه (8.3)، وبعدها المرور إلى الخطوة الثانية و المتمثلة في تقييم النموذج الهيكلي.

الشكل (8.3): التمثيل البياني لنموذج الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

ثانيا: تقييم النموذج الهيكلي

بعد التأكد من ثبات وصدق النموذج القياسي كخطوة أولى، فإن الخطوة الموالية نتناول فيها تحليل النموذج الهيكلي باستخدام PLS مقارنة ذو مرحلتين (two stage approach) ملائمتها مع المتغيرات الكامنة التكوينية من الدرجة الثانية (Becker et al., 2012). وفي الأخير يتم تقييم النموذج الهيكلي لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الكامنة وذلك من خلال عدة اختبارات أو معايير (Hair et al., 2017):

1. معاملات المسارات واختبار الفرضيات (Paths coefficients)

من أجل تقييم النموذج الهيكلي واختبار فرضيات الدراسة المقترحة يتم فحص معنوية معاملات المسار بين المتغيرات الكامنة الخارجية والداخلية، وللحصول على مستويات معنوية معاملات المسار يتم استخدام تقنية Bootstrapping المعاينة المعادة ل 5000 عينة فرعية Subsamples من أجل ضمان استقرار النتائج، وبالاستناد على إحصائية t مع اختبار ثنائي الذيل عند مستوى معنوية 5%، فحسب (Hair et al., 2013 ; (2014) يكون معامل المسار معنوي إذا كانت قيمة t أكبر من (1.96)، أي نسبة الخطأ أصغر من 5%. الجدول التالي يبين معاملات المسارات وفقاً للعلاقات المفترضة بين المتغيرات.

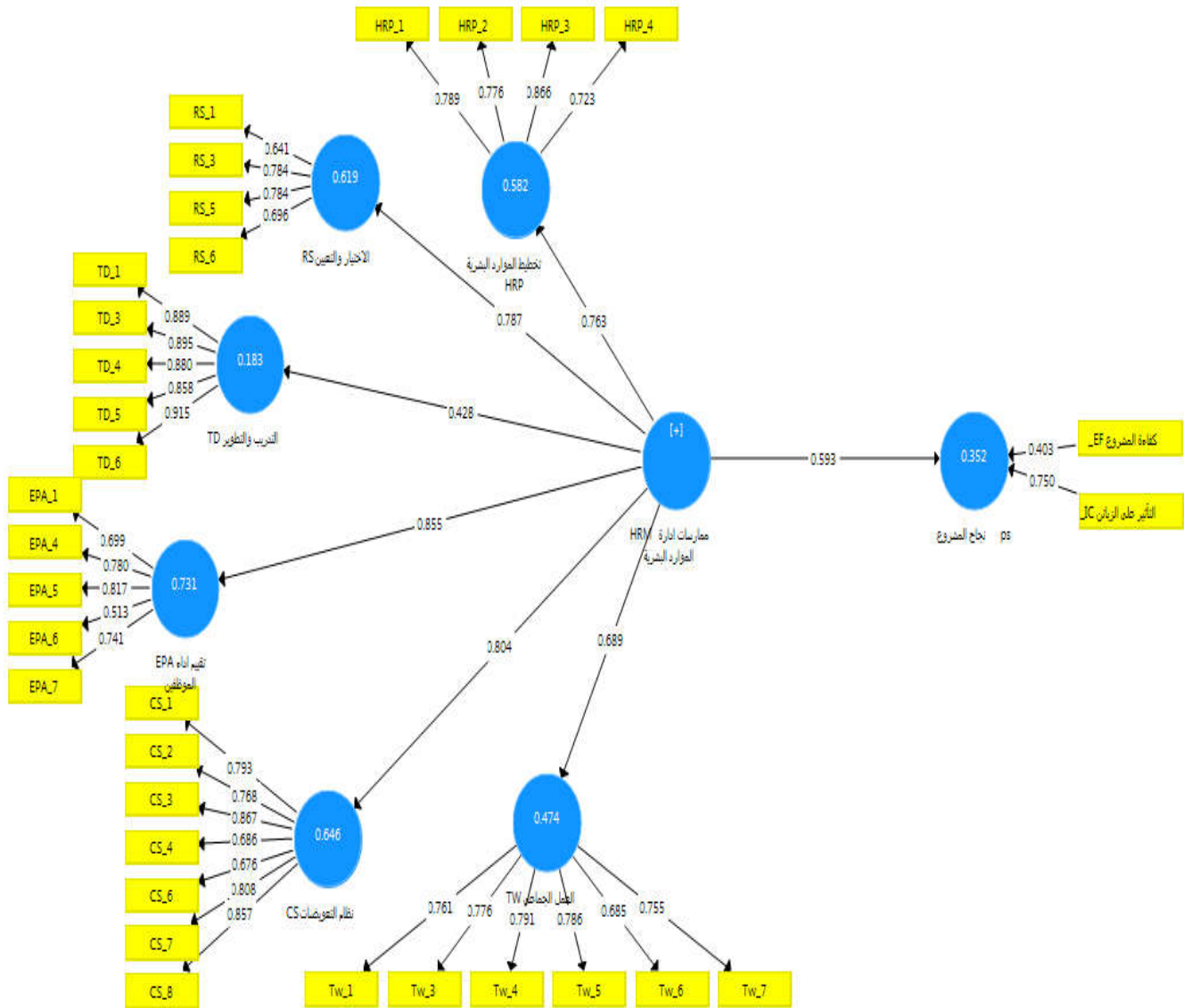
جدول (32.3): تقديرات النموذج الهيكلي

المسار	معامل المسار (β)	قيمة t الإحصائية	p value
H1: ممارسات إدارة الموارد البشرية ← نجاح المشروع	0.593	9.240	0.000
ممارسات HRM ← تخطيط الموارد البشرية	0.763	18.231	0.000
ممارسات HRM ← الاختيار والتعيين	0.787	17.800	0.000
ممارسات HRM ← التدريب والتطوير	0.428	3.248	0.001
ممارسات HRM ← نظام تقييم الأداء	0.855	32.280	0.000
ممارسات HRM ← نظام التعويضات	0.804	20.408	0.000
ممارسات HRM ← العمل الجماعي	0.689	11.275	0.000
كفاءة المشروع ← نجاح المشروع	0.403	2.649	0.007
التأثير على الزبائن ← نجاح المشروع	0.750	6.007	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية له تأثير إيجابي ومعنوي (ذو دلالة إحصائية) على نجاح المشروع (B=0.593, t= 9.240, p=0.000)، حيث كانت قيمة t الإحصائية أكبر من 1.96 و معنويته أقل من 0.05. وعليه نقبل الفرضية الأولى H1. و النتائج المحصل عليها تظهر في الشكل رقم (9.3).

الشكل (9.3): نتائج نموذج الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

كما نلاحظ أيضا أن جميع المسارات المتعلقة بالمتغير الكامن الانعكاسي من الدرجة الثانية (ممارسات إدارة الموارد البشرية) نحو مؤشراتته كانت معنوية ($p=0.000$ أقل من 0.05). مما يدل على أن هذه الأبعاد أو المؤشرات تعكس بشكل كبير مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية.

و نفس الشيء بالنسبة لأبعاد المتغير الكامن نجاح المشروع (كفاءة المشروع، التأثير على الزبائن) فكانت المسارات معنوية ($p=0.000$ أقل من 0.05)، مما يدل على أن هذه الأبعاد (المؤشرات) تمثل بشكل كبير مفهوم نجاح المشروع كعامل تكويني هرمي من الدرجة الثانية.

2. معامل التحديد R^2 :

يعتبر معامل التحديد R^2 المعيار أكثر استخداماً لتقييم النموذج الهيكلي، حيث يمثل مقدار التباين في المتغيرات الكامنة الداخلية المفسرة بواسطة جميع المتغيرات الكامنة الخارجية المرتبطة بها، وبالتالي هو مقياس للقدرة التفسيرية للنموذج. وحسب (Hair et al. (2014; 2017) فإن قيمة R^2 تتراوح بين 0 و 1 وكلما اقتربت هذه القيمة من 1 دلّ على مستوى أعلى للقدرة التفسيرية، إلا أنه لا توجد عتبة محددة لقبول معامل التحديد R^2 لأنه متوقف على درجة تعقيد النموذج و التخصص البحثي، و يعتبر أن قيم R^2 البالغة 0.25، 0.5، 0.75 لها تأثير ضعيف، معتدل ، وكبير على التوالي للمتغيرات الكامنة الداخلية في النموذج الهيكلي، كما تعتبر أيضا قيمة R^2 البالغة 0.2 مقبولة في تخصصات التسويق و المناجمنت (Hair et al. 2011). و وفقا لدراسة (Chin (1998 ; p.323) فإن قيم R^2 تتراوح بين 0.19 و 0.67، فإذا كانت أصغر من 0.19 يعتبر تأثير ضعيف، و إذا كانت أكبر من 0.67 فيكون تأثير كبير، أما إذا كانت R^2 محصورة بين القيمتين أو في حدود 0.33 فيعتبر تأثير معتدل. و الجدول التالي يبين قيم R^2 للمتغيرات الكامنة الداخلية.

جدول (33.3): قيم معامل التحديد (R^2)

R^2	المتغير الكامن
0.352	نجاح المشروع
0.582	تخطيط الموارد البشرية
0.619	الاختيار والتعيين
0.183	التدريب والتطوير
0.731	نظام تقييم الأداء
0.646	نظام التعويضات
0.474	العمل الجماعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R^2 للمتغير الكامن الداخلي لنجاح المشروع (0.352)، والتي تشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر 35.2% من تباين نجاح المشروع، أي أنها تشرح 35.2% من معلومات نجاح المشروع. و تعتبر هذه القيمة مقبولة حيث فاقت الحد الأدنى حسب (Hair et al. (2014 ،

(Chin 1998) و هذا ما يؤكد أيضا صحة الفرضية الأولى؛ وعليه فان نموذج دراستنا لديه قدرة تفسيرية في شرح المتغيرات الكامنة الداخلية.

كما يتضح أيضا من قيم معامل التحديد R^2 أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية يفسر التخطيط بنسبة (58.2%)، الاختيار والتعيين (61.9%)، التدريب والتطوير (18.3%)، نظام تقييم الأداء (73.1%)، نظام التعويضات (64.6%)، العمل الجماعي (47.4%)؛ مما يدل على أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية له قدرة على تفسير تباين جميع مؤشراتته أو أبعاده بتأثير يتراوح من المتوسط إلى الكبير (حسب Hair et al. 2014) ماعدا متغير التدريب والتطوير فتعتبر قيمته ضعيفة نوعا ما ولكنها مقبولة حسب (Chin, 1998). و عليه فان جميع المؤشرات أو المتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى تعكس ممارسات إدارة الموارد البشرية كعامل انعكاسي هرمي من الدرجة الثانية.

3. الملائمة التنبؤية Predictive relevance

تعتبر الملائمة التنبؤية أو ما يعرف باختبار Stone-Geisser (1974) مقياسا آخر يقيس القدرة التنبؤية للنموذج الهيكلي والذي يفترض أن يكون النموذج قادرا على التنبؤ بشكل كاف بكل مؤشرات المتغيرات الكامنة الداخلية، حيث كلما كانت قيمة (Q^2) لمتغير كامن داخلي معين أكبر من الصفر دل على أن النموذج له قدرة أو أهمية تنبؤية بالمتغيرات الداخلية (Hair et al. 2017). و الجدول التالي يبين قيم الملائمة التنبؤية (Q^2).

جدول (34.3): قيم الملائمة التنبؤية (Q^2)

Q^2	المتغير الكامن
0.230	نجاح المشروع
0.331	تخطيط الموارد البشرية
0.301	الاختيار والتعيين
0.134	التدريب والتطوير
0.346	نظام تقييم الأداء
0.363	نظام التعويضات
0.249	العمل الجماعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

يتضح من الجدول بأن جميع معاملات Q^2 معنوية ومقبولة لأنها أكبر من الصفر حسب (Hair et al. 2011)، وهذا يشير إلى أن المتغيرات الكامنة الخارجية لها قدرة تنبؤية بالمتغيرات الكامنة الداخلية، وبالتالي فإن النموذج الهيكلي له قدرة تنبؤية جيدة.

وأخيرا يتم التأكد من جودة النموذج الهيكلي من خلال مؤشر **Gof** "مؤشر جودة المطابقة" حيث يمكن صياغة هذا المؤشر على النحو التالي:

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

حيث: AVE تمثل متوسط متوسطات التباين المفسر، و R^2 تمثل متوسط معاملات التحديد. ووفقا ل (Wetzels et al.2009) فإن قيمة Gof تكون كالآتي: (0.1 صغيرة، 0.25 متوسطة، 0.36 كبيرة). من خلال نتائج التحليل تحصلنا على قيم كل من $AVE=0.626$ ، و $R^2=0.513$ ، وبالتالي فإن قيمة Gof تساوي 0.566 وهي تفوق 0.36 ، مما يدل على جودة نموذج الهيكلي المقترح.

2.III. إختبار الأثر المُعدَّل (إختبار الفرضية الثانية و الثالثة):

لإختبار الفرضية الثانية و الثالثة التي تنص على وجود أثر معدل لدورة حياة المشروع ونوع المشروع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع على التوالي، نستخدم تقنية تحليل المجموع (multi-group analysis) أو ما يسمى ب (MGA).

1. الأثر المُعدَّل لدورة حياة المشروع: الفرضية الرئيسية الثانية

لإختبار الفرضية الثانية و التي تنص على وجود أثر مُعدَّل لدورة حياة المشروع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع ، نستخدم تقنية تحليل المجموع (Multi-Group Analysis) لتحديد ما إذا كانت هناك فروقات بين المجموعات الأربع (مرحلة البدء، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة الإغلاق). ووفقاً لهذه الطريقة توجد فروقات معنوية بين المجموعات إذا كانت معاملات المسار أقل من 0.05 عند مستوى 5%. (Henseler et al.,2009).

نقوم أولاً بتقدير نموذج الدراسة لكل مجموعة على حدى (لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع) من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات؛ والجدول التالي يوضح نتائج التقدير:

جدول (35.3): نتائج Bootstrapping لكل مرحلة

مرحلة التخطيط			مرحلة البدء			مسار العلاقات
R ²	P-value	B	R ²	P-value	B	
0.232	0.006	0.481	0.846	0.000	0.920	← ممارسات HRM نجاح المشروع
مرحلة التنفيذ			مرحلة الإغلاق			مسار العلاقات
R ²	P-value	B	R ²	P-value	B	
0.157	0.008	0.396	0.565	0.000	0.752	← ممارسات HRM نجاح المشروع

معامل المسار B:

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

يتضح من خلال الجدول (35.3) أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع معنوية (ذو دلالة

إحصائية) في جميع المراحل المشروع، حيث في مرحلة البدء كانت قيمة معامل المسار بين المتغيرين (, $B=0.920$ $P < 0.05$) وهي معنوية عند 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2(0.846)$ والتي تشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر 84.6% من تباين نجاح المشروع، أما في مرحلة التخطيط فكانت قيمة معامل المسار إيجابي ومعنوي عند 5% ($B=0.481, p < 0.05$)؛ كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر تقريبا 23.2% من تباين نجاح المشروع.

ونفس الشيء بالنسبة لمرحلة التنفيذ والإغلاق، فتشير نتائج التقدير إلى معنوية معاملات المسار على التوالي ($B=0.752, B=0.396, P < 0.05$) عند مستوى 5%، كما أشارت قيمة معامل التحديد إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر 15.7% من تباين نجاح المشروع في مرحلة التنفيذ، و56.5% في مرحلة الإغلاق. و تعتبر قيم معامل التحديد R^2 مقبولة حسب (Hair et al. 2011; chin, 1998)، ماعدا قيمته في مرحلة التنفيذ فتعتبر قليلة نوعا ما (تأثير ضعيف).

بعد عملية تقدير كل نموذج على حدى، فمن الضروري تحديد ما إذا كانت هناك فروق معنوية بين المجموعات (بين المراحل) أم لا باستخدام اختبار (Multi-Group Analysis) أو ما يسمى ب (MGA)، حيث سنقوم من خلاله باختبار الفرضية الإحصائية التالية:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المراحل (المجموعات) على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و

نجاح المشروع (متوسطات المجموعات متساوية)؛ أي $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_n$

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المراحل (على الأقل متوسطين غير متساويين).

جدول (36.3): نتائج (PLS-MGA) بين المراحل

الفروقات P-value	الفروقات (البدء - التنفيذ) B	الفروقات P-value	الفروقات (البدء - التخطيط) B	مسار العلاقات
0.013	0.523	0.027	0.438	ممارسات HRM ← نجاح المشروع
الفروقات P-value	الفروقات (التخطيط - التنفيذ) B	الفروقات P-value	الفروقات (البدء - الإغلاق) B	مسار العلاقات
0.347	0.085	0.085	0.168	ممارسات HRM ← نجاح المشروع
الفروقات P-value	الفروقات (التنفيذ - الإغلاق) B	الفروقات P-value	الفروقات (التخطيط - الإغلاق) B	مسار العلاقات
0.005	0.355	0.946	0.270	ممارسات HRM ← نجاح المشروع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

يظهر تحليل (MGA) وجود فروقات معنوية بين المجموعات (مرحلة البدء، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة الإغلاق) على معاملات المسار حيث كانت قيمة **P-value** أقل من 0.05، ما عدا الفروقات بين مرحلة (البدء - الإغلاق)، (التخطيط - التنفيذ)، (التخطيط - الإغلاق)؛ و تعني هذه النتيجة أن متوسطات المجموعات (المراحل) غير متساوية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات (مراحل دورة حياة المشروع)، مما يؤكد على أن دورة حياة المشروع لها أثر مُعَدِّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) و نجاح المشروع (قبول فرضية البحث الرئيسية الثانية).

2. اختبار الأثر المُعدّل لنوع المشروع: الفرضية الرئيسية الثالثة

لإختبار الفرضية الثالثة التي تنص على أن نوع المشروع (قطاع المشروع، مدة المشروع، وحجم المشروع) له أثر مُعدّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموظفين، التدريب والتطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) و نجاح المشروع؛ نستخدم تقنية تحليل المجموع (multi-group analysis) لتحديد ما إذا كانت هناك فروقات بين المجموعات؛ حيث سنقوم باختبار ثلاث فرضيات فرعية كالتالي:

1.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H3.1) التي تنص على أن قطاع المشروع له أثر مُعدّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع.
 من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات لكل نموذج، قمنا بتقدير نموذج الدراسة لكل مجموعة (لكل قطاع)، والجدول التالي يوضح نتائج التقدير:

جدول (37.3): نتائج Bootstrapping لكل قطاع

قطاع الخدمات			قطاع الصناعة			قطاع البناء والأشغال العمومية			مسار العلاقات
R2	P-value	B	R2	P-value	B	R ²	P-value	B	
0.361	0.032	0.601	0.272	0.000	0.521	0.490	0.000	0.700	ممارسات HRM ← نجاح المشروع
قطاعات أخرى			قطاع الهندسة			مسار العلاقات			
R ²	P-value	B	R ²	P-value	B	R ²	P-value	B	
0.251	0.193	0.501	0.499	0.000	0.706				ممارسات HRM ← نجاح المشروع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع معنوية (ذو دلالة إحصائية) في جميع القطاعات، حيث كانت قيمة معامل المسار في قطاع البناء و الأشغال العمومية (B=0.700) وهي معنوية عند 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.490) والتي تشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر 49% من تباين نجاح المشروع، أما في قطاع الصناعة فكانت قيمة معامل المسار بين

المتغيرين (B=0.521, p <0.05) معنوية عند مستوى 5 %، كما تشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر 27.2 % من تباين نجاح المشروع.

ونفس الشيء بالنسبة لقطاع الخدمات و قطاع الهندسة، فتشير نتائج التقدير إلى معنوية معاملات المسار على التوالي (B=0.706, B=0.601, P <0.05) عند مستوى 5 %، كما أشارت قيمة معامل التحديد إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر 36.1 % من تباين نجاح المشروع في قطاع الخدمات، و 50 % تقريبا في قطاع الهندسة.

و حسب (Hair et al. 2014 ; chin, 1998)، فإن هذا يدل على وجود أثر متوسط (معتدل) لممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع في جميع القطاعات ماعدا القطاعات الأخرى للمشاريع محل الدراسة فكانت قيمة معامل المسار غير معنوية (B=0.501, p=0.193) عند مستوى 5 %.

بعد عملية تقدير كل نموذج على حدى، فمن الضروري تحديد ما إذا كانت هناك فروق معنوية بين القطاعات أم لا باستخدام اختبار (MGA).

جدول (38.3): نتائج (PLS-MGA) للفروقات بين القطاعات

مسار العلاقات	الفروقات (البناء- الصناعة) B	الفروقات P-value	الفروقات (البناء- الخدمات) B	الفروقات P-value
ممارسات HRM ← نجاح المشروع	0.179	0.122	0.099	0.403
مسار العلاقات	الفروقات (البناء- الهندسة) B	الفروقات P-value	الفروقات (البناء- ق.أخرى) B	الفروقات P-value
ممارسات HRM ← نجاح المشروع	0.006	0.476	0.199	0.322
مسار العلاقات	الفروقات (الصناعة-الخدمات) B	الفروقات P-value	الفروقات (الصناعة-الهندسة) B	الفروقات P-value
ممارسات HRM ← نجاح المشروع	0.080	0.353	0.185	0.919

الفروقات P-value	الفروقات (الخدمات-الهندسة) B	الفروقات P-value	الفروقات (الصناعة - ق أخرى) B	مسار العلاقات
0.614	0.105	0.626	0.020	ممارسات HRM ← نجاح المشروع
الفروقات P-value	الفروقات (هندسة - ق أخرى) B	الفروقات P-value	الفروقات (الخدمات - ق أخرى) B	مسار العلاقات
0.313	0.205	0.447	0.100	ممارسات HRM ← نجاح المشروع

معامل المسار B:

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

يظهر تحليل (MGA) عدم وجود فروقات معنوية بين المجموعات (قطاع البناء والأشغال العمومية، قطاع الصناعة، قطاع الخدمات و قطاع الهندسة، قطاعات أخرى) على معاملات المسار حيث كانت قيمة **P-value** أكبر من 0.05، و تعني هذه النتيجة أن متوسطات المجموعات (القطاعات) متساوية، وعليه لا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات، وبالتالي فإن قطاع المشروع ليس له أثر مُعَدِّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) و نجاح المشروع (رفض فرضية البحث الفرعية الأولى).

2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H3.2) التي تنص على أن حجم المشروع له أثر مُعَدِّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع.

نقوم أولاً بتقدير نموذج الدراسة لكل مجموعة (لكل حجم مشروع) من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات، والجدول التالي يوضح نتائج التقدير:

جدول (39.3): نتائج Bootstrapping لكل حجم مشروع

مشروع كبير			مشروع متوسط			مشروع صغير			مسار العلاقات
R ²	P-value	B	R ²	P-value	B	R ²	P-value	B	
0.455	0.000	0.670	0.318	0.000	0.564	0.256	0.002	0.515	ممارسات HRM ← نجاح المشروع

معامل المسار B:

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

توضح نتائج الجدول أعلاه أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع معنوية (ذو دلالة إحصائية) في مختلف فئات المشاريع (حجم صغير، متوسط، كبير)، حيث كانت قيمة معامل المسار بين متغيرين الدراسة معنوي عند 5% ($B=0.515, p < 0.05$) في المشاريع صغيرة الحجم، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.256) والتي تشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر 25.6% من تباين نجاح المشروع، أما في المشاريع متوسطة الحجم فكانت قيمة معامل المسار ($B=0.481, p < 0.05$) معنوية عند 5%، كما أن قيمة معامل التحديد تشير إلى أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر 31.8% من تباين نجاح المشروع ($R^2=0.318$). ونفس الشيء بالنسبة للمشاريع كبيرة الحجم، فتشير نتائج التقدير إلى معنوية معاملات المسار ($B=0.670, P < 0.05$) عند مستوى 5%، كما تبين قيمة معامل التحديد إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر 45.5% من تباين نجاح المشروع.

بالرغم من وجود أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع في جميع فئات المشروع إلا أن اختبار (Multi-Group Analysis) أظهر عدم وجود فروقات معنوية بين المجموعات (حجم صغير، متوسط، كبير) على معاملات المسار حيث كانت قيمة **P-value** أكبر من 0.05 كما هي موضحة في الجدول أدناه (40.3)، و تعني هذه النتيجة أن متوسطات المجموعات (الفئات) متساوية، وعليه لا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات، وبالتالي فإن حجم المشروع ليس له أثر مُعدّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) و نجاح المشروع (رفض فرضية البحث الفرعية الثانية).

جدول (40.3): نتائج (PLS-MGA) بين فئات المشروع (حجم صغير، متوسط، كبير)

مسار العلاقات	الفروقات (صغير - متوسط) B	الفروقات P-value	الفروقات (صغير - كبير) B	الفروقات P-value	الفروقات (متوسط - كبير) B	الفروقات P-value
ممارسات HRM ← نجاح المشروع	0.049	0.598	0.155	0.807	0.106	0.215

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

3.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H3.3) التي تنص على أن مدة المشروع لها أثر مُعَدَّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع.

من أجل معرفة العلاقة بين متغيرات محل الدراسة، قمنا بتقدير نموذج الدراسة لكل مجموعة (مشروع قصير المدة، متوسط المدة، طويل المدة) على حدى، والجدول التالي يوضح نتائج التقدير:

جدول (41.3): نتائج Bootstrapping لكل مجموعة

مشروع قصير المدة			مشروع متوسط المدة			مشروع طويل المدة			مسار العلاقات
R ²	P-value	B	R ²	P-value	B	R ²	P-value	B	
0.281	0.000	0.530	0.381	0.000	0.617	0.534	0.000	0.731	ممارسات HRM ← نجاح المشروع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه يتضح أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع معنوية (ذو دلالة إحصائية) في مختلف فئات المشاريع حسب المدة (مشروع قصير المدة، متوسط المدة، طويل المدة)، حيث كانت قيمة معامل المسار بين متغيرات نموذج الدراسة في فئة المشاريع قصيرة المدة معنوية عند 5% (B=0.530, p < 0.05)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.281) والتي تشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر 28.1% من تباين نجاح المشروع، أما في المشاريع متوسطة المدة فكانت قيمة معامل المسار معنوية عند 5% (B=0.617, p < 0.05)، بالإضافة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر نسبة 38.1% من تباين نجاح المشروع (R²=0.381).

كما يتضح من نتائج الجدول أعلاه أيضا أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع في فئة المشاريع طويلة المدة معنوية ($B=0.731, P < 0.05$) عند مستوى 5%، وأن النموذج له قدرة على تفسير 53.4% من تباين نجاح المشروع.

وعليه سنمر إلى المرحلة الثانية من أجل تحديد ما إذا كانت هناك فروق معنوية بين الفئات أم لا باستخدام اختبار (Multi-Group Analysis). والجدول التالي يقدم نتائج هذا الاختبار:

جدول (42.3): نتائج (PLS-MGA) بين فئات مدة المشروع

الفروقات P-value	الفروقات (متوسط - طويل) B	الفروقات P-value	الفروقات (قصير-طويل) B	الفروقات P-value	الفروقات (قصير - متوسط) B	مسار العلاقات
0.204	0.114	0.051*	0.201	0.714	0.087	← ممارسات HRM نجاح المشروع

*p < 0.1 (significant)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS

يظهر تحليل (MGA) وجود فروقات معنوية بين مجموعتين فقط (مشاريع قصيرة المدة - طويلة المدة) على معاملات المسار حيث كانت قيمة **P-value** أقل من 0.1 عند مستوى 10%، أما الفروقات بين المجموعات الأخرى (قصير - متوسط؛ متوسط - طويل) فكانت غير معنوية عند مستوى 5%، و 10%. وتشير هذه النتيجة إلى وجود متوسطي مجموعتين غير متساوي، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات (فئات مدة المشروع)، مما يؤكد على أن مدة المشروع لها أثر مُعدّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) و نجاح المشروع (قبول فرضية البحث الفرعية الثالثة).

تظهر النتائج الإحصائية السابقة أن العلاقة بين العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع تختلف باختلاف نوع المشروع (مدة المشروع) فقط؛ وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة نسبيا التي تنص على أن نوع المشروع له أثر مُعدّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) و نجاح المشروع.

IV. مناقشة النتائج:

من خلال النتائج الإحصائية تم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع (كفاءة المشروع، التأثير على الزبائن) في المؤسسات محل الدراسة، والتي تشير إلى أهمية إدارة المورد البشري في سياق المشاريع باعتبارها واحدة من أهم العناصر في النجاح التنظيمي ومصدرا رئيسيا في تحقيق الميزة التنافسية والفوائد التنظيمية للمؤسسات القائمة على هذه المشاريع؛ و تتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة (Belout & Gauvreau, 2004; Zimri, 2011 ; Yang et al., 2015; khan & rasheed, 2014 Vučković et al, 2014 ;Kuen et al., 2009 ; Chrétien et al.,2005 ؛ Sarwar et al.,2016, Brown et al., 2007 ; Corriveau, Larose, 2009)؛ صوار وآخرون،(2015).

تشير هذه النتائج أيضا إلى أنه من الممكن زيادة احتمال نجاح المشروع، إذا تبنت المؤسسة الممارسات التي تتميز بالتخطيط و الاختيار السليم، خطط تدريب جيدة ومؤهلة، أنظمة ملائمة في تقييم الأداء ومنح التعويضات، بالإضافة إلى تفعيل العمل الجماعي؛ حيث يضمن التخطيط الجيد للموارد البشرية واختيار الكفاءات وفقا لاحتياجات المشروع تشكيل فريق عمل كفؤ وفعال يساهم في تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت المحدد، الميزانية المخصصة، وبالجودة المطلوبة، إضافة إلى الاستجابة لحاجات الزبائن وبالتالي التأثير فيهم وكسب رضاهم وولائهم، وهذا ما أشارت إليه نتائج الاختبارات السابقة حيث أن تخطيط واختيار الموارد البشرية لهما علاقة بنجاح المشروع، مما يعزز أهمية هذه المكونات كممارسات لإدارة الموارد البشرية في سياق إدارة المشروع؛ وهذا ما يتفق مع دراسة (Khan et al. 2005 ; Chrétien et al. 2015) التي تؤكد على أن التخطيط واختيار الموظفين لهما تأثير إيجابي على نجاح المشروع. بالإضافة إلى دراسة (Sarwar et al., 2016 ;khan & rasheed, 2014) التي أظهرت أن اختيار وتعيين الموظفين له أثر إيجابي على نجاح المشروع.

التدريب و التطوير هو المكون الثالث في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تتميز هذه الممارسة في تعزيز قدرات ومهارات أعضاء فريق المشروع مما يساعد على تحقيق أهداف المشروع ونجاحه، و هذا ما أشارت إليه النتائج الإحصائية حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير تدريب و تطوير الموظفين (3.50)، مما يدل على تبني هذه الممارسة في سياق المشاريع محل الدراسة، وهو ما يتفق مع دراسات (Contreras et al. 2015 ; Tabassi et al., 2009) التي توصلت إلى أن التدريب والتطوير له تأثير إيجابي على نجاح المشروع، وتتعارض مع بعض الدراسات

السابقة (Pinto and Prescott, 1988; Khan and Rasheed, 2014) التي توصلت إلى عدم وجود تأثير لتدريب والتطوير على نجاح المشروع، وفسرت الدراسات هذه النتيجة بتميز المشاريع بطبيعة مؤقتة وفريدة من نوعها. لكن بالرغم من وجود ممارسة التدريب والتطوير على مستوى المؤسسات القائمة على المشاريع محل الدراسة إلا أن نتائج الانحرافات المعيارية للفقرات الخاصة بالمتغير جميعها أكبر من الواحد مما يدل على أن مستوى تدريب وتطوير الموظفين في هاته المؤسسات متوسط، و أن العملية ليست مفعلة بصورة كبيرة وذلك راجع إلى عدم تخصيص مبالغ مالية كبيرة لتنفيذ برامج التدريب والتطوير لأنه يمثل تكاليف إضافية لميزانية المشروع باعتبار أن المشروع خاضع لقيد التكلفة، و له طبيعة مؤقتة وفريدة من نوعها. كما أسفرت الدراسة الميدانية إلى أن الإجراءات والوسائل المعتمدة في تدريب الموظفين غير فعالة في تعزيز مهاراتهم ومساعدتهم على تحقيق أهداف المشروع بنسبة كبيرة، وهذا واضح أيضا من خلال قيمة معامل التحديد التي تشير إلى أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية يفسر فقط 18.4% من متغير التدريب والتطوير مما يقلل من أهميته كمكون من ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق المشاريع أما بالنسبة لتقييم أداء الموظفين كبعد آخر من ممارسات إدارة الموارد البشرية، فأشارت قيمة معامل التحديد إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر تباين متغير تقييم الأداء بنسبة 73.1% مما يعزز أهميته كمكون من مكوناتها أو أبعادها في سياق المشاريع، كما أن قيمة وسطه الحسابي بلغت (3.87) أي بدرجة "موافق" مما يشير إلى اتفاق عينة البحث على توافر و أهمية هذه الممارسة في المشاريع محل الدراسة، كما تدل هذه النتائج على أن نظام التقييم المتبع على مستوى هذه المشاريع هو نظام عادل وشفاف وغير متحيز مما أدى إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين وساعد على تحسين وتطوير أداء فريق المشروع وتماسكه والذي بدوره ساهم في نجاح المشروع من حيث كفاءته، ورضا الزبائن، وتتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة (Khan and Rasheed, 2014; Chrétien et al., 2005; Sarwar et al., 2016).

المكون الخامس لممارسات إدارة الموارد البشرية هو نظام تعويضات الموظفين، حيث يفسر بنسبة 64.5% ، وهذا ما يعزز أهميته كمكون من ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق المشروع؛ كما أن قيمة وسطه الحسابي بلغت (3.67) أي بدرجة "موافق" مما يشير إلى اتفاق عينة البحث على تبني هذه الممارسة في المشاريع محل الدراسة، بالإضافة إلى ووجود سياسة تحفيزية، والتي ساهمت بدورها في التأثير الإيجابي على نجاح المشروع من حيث كفاءته، ورضا زبائنه، و تشير هذه النتيجة إلى أن التطبيق السليم لنظام الأجور والحوافز يلبي حاجات ورغبات الموظفين مما ينعكس إيجابا على رضا الموظفين وعلى أدائهم وبالتالي على نجاح المشروع، وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسات

السابقة (Popaitoon & Siengthai ,2014 ; khan & rasheed,2014 ; Contreras et al.,2015; Ansari et al.,2018)

و لكن بالرغم من أهمية نظام التعويضات في المؤسسات محل الدراسة و مساهمته في نجاح مشاريعها إلا أن نتائج الانحرافات المعيارية تشير إلى أن هذه السياسة غير مفعلة بصورة كبيرة، و هذا ما أسفر عليه الواقع العملي، حيث أظهر وجود عدة مشاكل عند تطبيق هذا النظام كعدم تبني أسس ومعايير موضوعية في منح الحوافز، عدم الاعتماد على نظام تقييم الأداء في منح المكافآت، عدم الالتزام بالمساواة والعدالة في التوزيع، عدم وجود وعي لدى الإدارة العليا بأهمية هذا النظام في تحسين الأداء الوظيفي؛ وبالتالي وجود هذه المشاكل واستمرارها لا تحفز فريق المشروع للعمل بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المشروع.

و أخيرا، فإن آخر مكون لممارسات إدارة الموارد البشرية هو العمل الجماعي، حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي (4.11) بدرجة موافق، و هو ما يعزز أهميته من أهم مكونات إدارة الموارد البشرية في سياق المشاريع، و أحد العوامل الرئيسية التي ساهمت في التأثير الإيجابي على نجاح المشروع من حيث الوقت، التكلفة، والجودة، بالإضافة إلى رضا الزبائن عن مخرجات المشروع، وتفسر هذه النتيجة بأن العمل بين أعضاء الفريق بروح الفريق الواحد من خلال الاتصال، التماسك، و التعاون يزيد من فعاليتهم و قدرتهم على الابتكار، وتحسين كفاءتهم في العمل و الذي يؤدي بدوره إلى زيادة أداء المشروع ونجاحه، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة (Yang et al.,2011, 2013 ; Jiang, 2014 ;Assaf et al.,2014 ; Al Qubaisi et al., 2015 ;Imran, Zaki, 2016).

مما سبق، يتضح أن المؤسسات القائمة على المشاريع محل الدراسة تولي أهمية كبيرة وبدرجات متفاوتة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية من تخطيط واختيار للموارد البشرية، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، و تفعيل العمل الجماعي، وذلك نظرا لمساهمتها في تحقيق نجاح المشروع من حيث "الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا الزبائن" وهذا ما يتفق نسبيا مع بعض الدراسات التي أقيمت على البيئة الجزائرية لا سيما دراسة (بلمهدي، بوزورين، 2016) التي توصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية و العملية تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا في تحقيق كل من الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء بالمؤسسات المتوسطة الجزائرية؛ وكذا دراسة (واكلي، 2015) التي توصلت بدورها إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعتبر عنصرا حاسما في خلق وتحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة الأداء وتحسين جودة العمل والمنتجات وتحقيق التميز في خدمة الزبائن.

من ناحية أخرى، نلاحظ أنه لا يزال هناك 64.8% من تباين نجاح المشروع غير مفسر، أي وجود تأثير لمتغيرات أخرى مما يبرر مدى تعقيد دراسة نجاح المشروع (Mir and Pinnington, 2014)، وعليه يمكن إدراج متغيرات أخرى وسيطية أو معدلة في النموذج من أجل فهم العلاقات جيدا في بيئة إدارة المشروع.

بناء على النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية، تم قبول هذه الفرضية والتي تنص على أن دورة حياة المشروع لها أثر مُعدّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) و نجاح المشروع (H2)؛ تفسر هذه النتيجة بأن نجاح المشروع يتأثر بمراحل دورة حياة المشروع باعتبار كل مرحلة من هذه المراحل تمثل سلسلة من الأنشطة والمهام والجهود المختلفة؛ وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة (Belout & Gauvreau, 2011; Zimri, 2011; Khang et Moe, 2008; Pinto & Prescott, 1988; 2004)؛ كما تُفسر هذه النتيجة بأن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع تختلف من مرحلة إلى أخرى، حيث في مرحلة البدء يركز فريق الإدارة العليا على تحديد المشكلة والنطاق العام الذي سيتم فيه تنفيذ المشروع ووضع الأهداف الأولية وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع؛ أما مرحلة التخطيط فتعتبر المرحلة الرئيسية التي تتضمن العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية (بما فيها تخطيط الموارد البشرية، تقييم الوظائف، الاختيار والتعيين، التدريب، المهام وما إلى ذلك)، حيث يركز مدير المشروع على التخطيط الهيكلي لفريق المشروع وتخصيص الموارد البشرية اللازمة للمشروع وذلك لتجنب فوائض أو نقص في الموارد البشرية أثناء تنفيذ المشروع؛ وفي الوقت نفسه تشكيل فريق عمل بالكفاءات و المهارات المطلوبة لتنفيذ المشروع و المساهمة في نجاحه، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Khang et Moe, 2008) إلى أن كفاءة الموظفين تعتبر عاملا رئيسيا للنجاح في جميع مراحل المشروع.

كما أكدت نتائج الدراسة (من خلال قيمة معامل التحديد) على ذلك، حيث تفسر ممارسات إدارة الموارد البشرية 23.2% من تباين متغير نجاح المشروع، مما يعزز من أهمية هذه المرحلة كعامل أساسي في نجاح المشروع. وفيما يخص مرحلة تنفيذ المشروع فتتضمن تنفيذ فريق المشروع لخطط العمل وجدولة الأعمال التي تم إعدادها سابقا؛ ومن المهم أن يكون لديك خلال هذه المرحلة فريق مشروع مرن وملائم، ولديه القدرة على التعامل بسرعة مع التغيرات والمشاكل و المخاطر التي تواجه المشروع من أجل تحقيق أهداف المشروع وبالتالي نجاحه. وهذا ما أشارت إليه قيمة معامل التحديد على أن نجاح المشروع يفسر بنسبة 15.7% خلال هذه المرحلة، مما يعزز من أهميتها كعامل أساسي في نجاح المشروع.

أما بالنسبة لمرحلة الإغلاق فتتضمن الخطوات الرسمية التي تقوم بها الإدارة العليا لإنهاء المشروع و تحديد مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المسطرة، كما يتم خلال هذه المرحلة تقييم الأفراد العاملين ومكافأهم على أدائهم، و إعادة توزيع موارد المشروع بما فيها الموارد البشرية، ونقل أعضاء فريق المشروع إلى مشاريع أخرى.

استنادا إلى النتائج الإحصائية السابقة التي اختبرت الفرضية المتعلقة بوجود أثر مُعدّل لقطاع المشروع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) و نجاح المشروع، فأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية بين مختلف القطاعات (رفض الفرضية H3.1)، وهذا يدل على أن هذه العلاقة لا تتغير بتغير نشاط قطاع المشروع بالرغم من أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع معنوية في كل قطاع باستثناء القطاعات الأخرى للمشاريع، وهذا يتفق نسبيا مع بعض الدراسات (Zimri, 2011) ويتنافى مع نتائج بعض الدراسات (Belout, 2014 ; Carvalho, & Rabechini, 2014 ; Gauvreau, 2004)؛ وتُفسر هذه النتيجة بأن المؤسسات محل الدراسة تستعمل نفس ممارسات إدارة الموارد البشرية، وفي نفس الوقت لا زالت تعتمد على النمط التقليدي في تسيير مواردها البشرية وكيفية اختيار فريق المشروع ولا تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الفريدة التي تميز كل قطاع نشاط مشروع عن بقية القطاعات الأخرى؛ من جهة أخرى قد ترجع هذه النتيجة إلى أسباب إحصائية تتمثل في عدد الغير الكافي للمشاريع المدروسة في كل قطاع (بمعنى آخر عدد المشاريع المدرجة في كل عينة فرعية قليل).

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن حجم المشروع له أثر مُعدّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع؛ فأشارت النتائج الإحصائية إلى عدم وجود فروق معنوية بين مختلف فئات المشاريع (حجم صغير، متوسط، كبير) بالرغم من أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع معنوية في كل فئة، إلا أنه لا يوجد اختلاف كبير بينهما مما يدل على أن هذه العلاقة لا تتأثر بتغير حجم المشروع وبالتالي رفض الفرضية H3.2، وهذا ما يتنافى مع نتائج الدراسات السابقة (Yang et al., 2011). ويرجع السبب في ذلك إلى التطبيق غير السليم لبعض الممارسات كالتدريب وتطوير أعضاء الفريق، تجانس الفرق الذي لا يتناسب مع طبيعة وحجم المشروع، إضافة إلى استعمال نفس ممارسات إدارة الموارد البشرية دون أخذ بعين الاعتبار الخاصية التي تتميز بها المشاريع الصغيرة والمتوسطة عن المشاريع الكبيرة.

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن مدة المشروع لها أثر مُعدّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع؛ فأشارت النتائج الإحصائية إلى وجود فروق معنوية بين مختلف فئات المشاريع (مشروع

قصير المدة، متوسط المدة، طويل المدة) (قبول الفرضية H3.3)؛ وتفسر هذه النتيجة بأن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يختلف من المشاريع قصيرة المدة إلى المشاريع طويلة المدة خاصة على مستوى الممارسات المتعلقة بالتدريب والتطوير؛ حيث أن عملية التدريب و تطوير أعضاء فريق المشروع تكون له نتائج فعالة على نجاح المشروع خاصة في المشاريع طويلة المدة عكس الفئات الأخرى فقد تكون مضيعة للوقت لأن الجدول الزمني لهذه المشاريع قصير نوعا ما ولا يسمح بذلك بالإضافة إلى أنها تمثل تكلفة إضافية لميزانية المشروع؛ لهذا يتوجب على هاته المؤسسات اختيار الممارسات التي تتناسب مع طبيعة المشروع ومدته. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Zwikael, & Unger-Aviram, 2010)؛ وعليه فان العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع تختلف باختلاف مدة المشروع فقط؛ وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة (H3) نسبيا التي تنص على أن نوع المشروع له أثر مُعَدِّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) و نجاح المشروع؛ وتتماشى نتائج دراستنا مع نتائج البحوث السابقة (Müller and Turner 2007 ; Yang et al.,2014; Jiang, 2014).

و في الأخير يمكننا القول بأن معظم الدراسات السابقة أكدت على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بصفة عامة وفي سياق المشاريع بصفة خاصة؛ إلا أن هذه الأهمية تبقى نسبية ما لم يتم التطبيق السليم لهاته الممارسات.

خلاصة الفصل الثالث:

تناولنا في هذا الفصل الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية، إضافة إلى عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها، حيث تطرقنا إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة المتمثلة في مجموعة من المؤسسات القائمة على المشاريع الناشطة بولاية " سيدي بلعباس وسعيدة"، ثم عرفنا بأداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبعدها استعرضنا مختلف الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها معتمدا في ذلك على طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية مقارنة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) ، وفي الأخير تم اختبار نموذج الدراسة وفرضياته، والتي توصلنا من خلاله إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) على نجاح المشروع.
- وجود أثر مُعَدِّل لدورة حياة المشروع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) و نجاح المشروع.
- عدم وجود أثر مُعَدِّل لقطاع المشروع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع.
- عدم وجود أثر مُعَدِّل لحجم المشروع (حجم صغير، متوسط، كبير) على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع.
- نوع المشروع (مدة المشروع) له أثر مُعَدِّل على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع.

الخاتمة العامة



الخاتمة العامة:

لقد أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحالي عاملا أساسيا في نجاح المشروع، ومصدرا رئيسيا للميزة التنافسية للمؤسسات القائمة على هذه المشاريع، ولهذا يتوجب على المؤسسات الاهتمام بمواردها البشرية والعمل على تنميتها من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتوظيفها والعمل على تحسين مهاراتها من خلال تدريبهم وتطويرهم والعمل على تخطيط مسارها الوظيفي، وتحفيزهم لزيادة فعاليتهم و الرفع من مستوى أداء مهامهم؛ و هذا ما أكد عليه العديد من الباحثين في سياق إدارة المشاريع بأن تبني المؤسسات لأفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى نجاح المشروع من حيث "الوقت، التكلفة، الجودة، رضا الزبائن" والذي بدوره يساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات وتعزيز مكانتها في السوق وتحقيق الفوائد التنظيمية لها.

لذا كان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) على نجاح المشروع في عينة البحث، والخروج بمجموعة من النتائج حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق المؤسسات محل الدراسة ومدى تأثيرها على نجاح المشاريع، كما تهدف دراستنا إلى معرفة أثر دورة حياة المشروع، ونوع المشروع على هذه العلاقة.

و لتحقيق هذه الأهداف تناولنا موضوع بحثنا في إطار نظري وتطبيقي، حيث تطرقنا في الإطار النظري إلى عرض مفاهيم خاصة بإدارة المشروع ومعايير نجاحه، وكذلك مفاهيم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى العلاقة التي تربط بينهما؛ كما تطرقنا إلى عرض بعض الدراسات السابقة في هذا المجال ومناقشتها ومقارنتها بالدراسة الحالية؛ وفي الأخير، تمكنا من بناء نموذج مفاهيمي للدراسة.

أما في الجانب التطبيقي، قمنا باختبار نموذج الدراسة وفرضياته وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية ممثلة في مجموعة من المؤسسات القائمة على المشاريع الناشطة بولاية " سيدي بلعباس، و سعيدة" الواقعة في الغرب الجزائري، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM).

وعليه سنقوم بسرد نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تقديم مجموعة من التوصيات، وطرح آفاق بحثية للدراسات المستقبلية:

أولاً: النتائج النظرية

- لم يعد يقتصر مفهوم نجاح المشروع على المعايير التقليدية "الوقت، التكلفة، الجودة" بل تطور مفهومه ليشمل معايير جديدة كرضا الزبائن وأصحاب المصلحة، النجاح التجاري، تحقيق الفوائد التنظيمية، وتحقيق الأداء البيئي.
- تعدد العوامل المؤثرة على نجاح المشروع لاسيما عامل إدارة المورد البشري.
- إن التوجه الإداري للمنظمات المعاصرة نحو إدارة المشروعات جعلتها تغير نظرتها اتجاه الزبائن، حيث تسعى لرفع جودة مخرجات مشاريعها لتحقيق رضا زبائنها وكسب ولائهم.
- تختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق المشاريع عن تلك المتبعة في إدارة المنظمات التقليدية، وذلك باعتبار أن المشاريع خاضعة لقيود "الوقت، التكلفة، الجودة".
- إن تبني المؤسسات أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) من شأنه أن يحقق أداء عالي للمشروع وبالتالي نجاحه، كما أنه يساهم في تعظيم الفوائد التنظيمية للمؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية.

ثانياً: النتائج الميدانية

على ضوء إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات المقترحة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. اعتماد المؤسسات محل الدراسة على معايير "الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا الزبائن" في تقييم نجاح مشاريعها، وهذا يدل على أن هاته المؤسسات تقوم بتحديد أهداف المشروع بوضوح، بالإضافة إلى تحديد الجدول الزمني والتكلفة اللازمة و المواصفات المطلوبة بدقة أثناء تخطيط المشروع، كما أنها تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبائن من أجل إرضائهم.
2. تولي المؤسسات محل الدراسة أهمية كبيرة ودرجات متفاوتة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية كما يلي:
 - وجود اهتمام واضح من قبل المؤسسات القائمة على المشاريع بوظيفة تخطيط واختيار الموارد البشرية، وذلك باعتبار أن التخطيط الجيد و الاختيار الصحيح للموارد البشرية يساهم في تحقيق نجاح المشروع من حيث الوقت، التكلفة، والجودة، ورضا الزبائن.

- تولي المؤسسات محل الدراسة اهتمام بعملية تدريب وتطوير الموظفين من أجل تأهيل الموارد البشرية وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تؤدي في الرفع من كفاءتهم و أدائهم، إلا أن هذه العملية غير مفعلة بصورة كبيرة و لا تلبي احتياجات المشروع بشكل كبير.
 - تركز المؤسسات على عملية تقييم الأداء بصورة مستمرة وذلك من أجل تحقيق أهداف المشروع ونجاحه.
 - على الرغم من وجود سياسة تحفيزية تعتمد عليها المؤسسات في سياق المشاريع إلا أنها تعاني من بعض المشاكل، ولهذا تحتاج إلى تفعيل أكثر.
 - تولي المؤسسات محل الدراسة اهتمام كبير للعمل الجماعي وذلك باعتباره من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق المشروع.
3. توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و أبعادها المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي)، حيث تبين النتائج الإحصائية أن هذه الأبعاد تعكس بشكل كبير مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا انطلاقاً من العديد من الدراسات السابقة (Yang et al.,2015; khan & Sarwar et al.,2016; Contreras et al.,2015; rasheed, 2014) التي تم التركيز فيها على هذه الأبعاد.
4. توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين المتغير نجاح المشروع وأبعاده (كفاءة المشروع، التأثير على الزبائن) مما يدل على أن هذه الأبعاد تمثل بشكل كبير مفهوم نجاح المشروع كعامل هرمي من الدرجة الثانية، وهذا انطلاقاً من العديد من الدراسات السابقة (Zaman et al.,2019; Carvalho, & Rabechini, 2018 ; Martens et al., 2017) التي تم التركيز فيها على هذه الأبعاد.
5. يوجد أثر موجب و ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) على نجاح المشروع، حيث أن التطبيق السليم لهاته الممارسات من قبل المؤسسات محل الدراسة ساهم في تحقيق نجاح المشروع من حيث كفاءته (أي انجاز المشروع وتحقيق أهدافه من حيث الوقت المحدد، والميزانية المخصصة)، بالإضافة إلى تحقيق رضا الزبائن من خلال جودة مخرجات المشروع وتلبية احتياجاتهم، و هذا ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة.

6. وجود أثر مُعدّل لدورة حياة المشروع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) و نجاح المشروع.
7. وجود أثر مُعدّل لنوع المشروع (مدة المشروع) على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار و تعيين الموظفين، التدريب و التطوير، نظام تقييم الأداء، نظام التعويضات، العمل الجماعي) و نجاح المشروع.
8. عدم وجود أثر مُعدّل لقطاع المشروع وحجم المشروع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع.

ثالثاً: التوصيات

على ضوء نتائج الدراسة الميدانية التي توصلنا إليها، يمكننا استخلاص مجموعة من التوصيات:

- ينبغي على المؤسسات محل الدراسة أن تتحول من الهيكل التنظيمي التقليدي في تسيير مشاريعها إلى الهيكل التنظيمي القائم على المشروعات وذلك من أجل رفع جودة أداء مشاريعها وتحقيق رضا زبائنها.
- ضرورة فهم الإدارة العليا للمؤسسات لهذا التحول المعاصر وأهميته، والجدوى منه، والتزامهم لاحقاً بتبعات هذا التحول وانعكاس ذلك على هيكل المؤسسة وطريقة عملها.
- ضرورة التركيز على أهم مستحدثات إدارة المشاريع، ألا وهو استحداث مكتب خاص لإدارة المشاريع (PMO)، و هذا ما أوصت به العديد من الهيئات البحثية في علم إدارة المشاريع ومنها معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI).
- ضرورة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تتكيف مع سياق المشروع لأنها تحسن من أدائه، ويكسب المؤسسة ميزة تنافسية.
- التزام أعضاء الفريق بتنفيذ خطة المشروع، واستيعابهم لدورهم الأساسي في نجاح المشروع.
- ضرورة إشراك مدير المشروع عند القيام بتخطيط الموارد البشرية، و أثناء عملية الاختيار والتوظيف.
- ينبغي على مدراء المشاريع تعلم المهارات الأساسية و التقنية المطلوبة لقيادة إدارة المشروع.
- التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، و وضع خطط تدريب تتماشى مع أهداف المشروع.

- إعطاء المزيد من الاهتمام لإدارة تقييم الأداء، يراعى فيها العمل الجماعي بالدرجة الأولى لأنه المعيار الأساسي الذي يتلائم مع نمط الإدارة بالمشروعات، مع ضرورة ربط نتائج تقييم الأداء بأنظمة ملائمة في منح التعويضات والحوافز لفريق المشروع والذي من شأنه أن يرفع من مستوى أداء الموظفين وكفاءتهم في تحقيق أهداف المشروع، ويعزز من فرص نجاحه.
- تفعيل نظام التعويضات وسياسات التحفيزية كتبني أسس ومعايير موضوعية في منح الحوافز، الالتزام بالمساواة والعدالة بين الموظفين.

رابعاً: آفاق البحث

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها يمكننا تقديم بعض الاقتراحات كبحوث مستقبلية:

- ❖ يستحسن أن تطبق هذه الدراسة على عينة تكون أكثر تمثيلاً للمؤسسات القائمة على المشاريع الناشئة على مختلف النواحي الجهوية بالجزائر.
- ❖ يمكن أخذ بعين الاعتبار متغيرات مُعدّلة أخرى على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع كطبيعة المشروع (عام- خاص)، ظروف العمل، دعم الإدارة العليا، أخلاقيات العمل.
- ❖ إدراج متغيرات مستقلة أخرى في النموذج إضافة إلى متغير إدارة الموارد البشرية.
- ❖ إدراج معايير أخرى في قياس مفهوم نجاح المشروع كرضا أصحاب المصلحة، النجاح التجاري، الفوائد التنظيمية، والأداء البيئي.

قائمة المراجع



❖ المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- أبوشيخة، ن، أ. (2010). إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية - ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- بربر، ك. (2008). إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان.
- بربر، ك. (2012). إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت.
- تريفير يونغ ترجمة تيسير سلمان. (1997). كيف تنمي قدرتك على إدارة المشروع، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض.
- حجازي، ه، ع. (2015). مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- حريم، ح. (2013). إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسونة، ف. (2011). إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان -الأردن.
- حمود، خ، ك؛ الخرشة، ي، ك. (2015). إدارة الموارد البشرية، ط 6، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن.
- حميدي، و. (2004). إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر.
- خضير ، ي. (2015). إدارة الموارد البشرية، ط.6، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان.
- الدباغ، ع، ع؛ العبيدي، أ، ع. (2015). تقويم الأداء الإداري للمشاريع واثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعليتها، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- درة، ع، إ. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- دودين، أ، ي. (2012). إدارة المشاريع Project management، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان -الأردن.
- دودين، أ، ي. (2014). إدارة المشاريع المعاصرة (نظري كمي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- زاهر، ع. (2011). مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازة للنشر والتوزيع.
- زايد، ع. (2003). إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، القاهرة.

قائمة المراجع

- السالم، م، س؛ صالح، ع، ح. (2009). إدارة الموارد البشرية، ط3، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان. الأردن.
- سامح، ع، ع. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر: دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- السلمي، ع. (1985). إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، ط3، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة.
- سيد علي، أ، م. (2018). إعداد المدرب المبدع (TOT)، دار النشر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر.
- الشبلي، هـ، ح؛ النسور، م، م. (2009). إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- صالح، م، ف. (2004). إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صويص، غ، ج؛ راتب، ج، ص؛ عباسي، غ، ي. (2010). أساسيات إدارة المشاريع، إثراء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- الصيرفي، م. (2007). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- الطائي، ي، ح؛ العبادي، هـ. (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- العاني، هـ. (2007). الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- عباس، أ، ع. (2011). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، س. (2006). إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عباس، س؛ وعلي، ع. (2003). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر.
- العباسي، غ؛ نور برهان. (2008). إدارة المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
- عبد الباقي، ص، م. (2001). الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعة، مصر.
- عبد المحسن، م، ت. (1995). تخطيط ومراقبة جودة المنتجات: مدخل إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- العبيدي، م؛ الفضل، م. (2010). إدارة المشاريع منهج كمي، الوارق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن.
- عز عبد الفتاح (2007). مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، جدة.

قائمة المراجع

- العزاوي، ن، ع؛ جواد، ع. (2010). تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عقيلي، ع، و. (2009). إدارة الموارد البشرية: بعد إستراتيجي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
- الفضل، م (2009). تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة، الوارق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- فليه، ف، ع؛ عبد المجيد، م. (2009)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية ،عمان.
- القحطاني، م، ب. (2015). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الرابعة، العبيكان للنشر، الرياض.
- كشواي، ب. (2006). إدارة الموارد البشرية، ، الطبعة العربية الثانية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر.
- الكلالده، ط. (2008). تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- الكلالده، ط. (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري للنشر.
- ماهر، أ. (2002). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.
- محمد العلي، ع. (2009). إدارة المشروعات العامة، دار المسيرة للنشر، ط1 ، عمان، الأردن.
- المحمدي، س، ر. (2019). إدارة الموارد البشرية -رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان.
- المحميد، ن، ا. (2017). إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI، ط.2، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض.
- المرسي، ج. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية-المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- المغربي، م، م، ف. (2016). إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- المغربي، ع، ع. (2007). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مصر: المكتبة العصرية.
- الموسوي، س. (2004). إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان.
- الهيتي، خ، ع. (2005). إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الوليد، ي. (2009). الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.

2. المقالات العلمية:

- بلمهدي، بوزورين (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 07/ العدد 02.
- بن عدة، م؛ فراح، ع. (2017). العلاقة بين أساليب إدارة النزاع التنظيمي وفعالية فريق العمل في الإدارات المحلية- دراسة حالة في المجالس الشعبية البلدية- العدد 11، ص.ص 03-22.
- حافظ، ع؛ حسين، ح. (2012). اثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسكك الحديدية، مجلة المنصور، العراق، العدد 18، ص.ص 57-67.
- الخفاجي حاكم جبوري. (2012). رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي/ فرع النجف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 8(25)، 73-114.
- رافد، ع، م. (2016)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية" بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، ص 183-203.
- الركابي، ح، م. (2015). "تحقيق متطلبات الرقابة الإدارية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية بحث ميداني في مكاتب المفتشين العاملين لعدد من الوزارات العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 21، العدد 272، 86-305.
- صوار، ي؛ شريف، ج؛ ستي، س. (2015). دور تسير الموارد البشرية في نجاح المشروع- دراسة استثنائية تحليلية لمجموعة من المشاريع العاملة في ولاية سعيدة- الجزائر، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 36.
- الطائي، ع، ح؛ التميمي، م، ي. (2016). أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل- دراسة استطلاعية- مجلة كلية التراث الجامعة (المجلات الأكاديمية العلمية العراقية)، العدد 20، ص.ص 35-67.
- العابدي، ع، حسن، إ، الشمري، س. (2014). مبادئ المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي- دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة- مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 20، العدد 75، ص.ص 118-140.
- العظمة، ع. (2016). تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظومات الأعمال، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 48.
- عليان، ع، ر؛ أبوسن، أ. (2012)، أثر فاعلية القيادة ، تفاعل أعضاء الفريق و وضوح الأهداف علي أداء العاملين بالقطاع المصرفي في السودان، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد الثالث عشر، العدد 02، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص.ص 88-110.

قائمة المراجع

- العنزي، س، ع؛ العيساوي، م، ح؛ العبادي، ه، ف. (2013). أثر خصائص الفرق المدارة ذاتيا في بناء منظمات الأداء العالي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 09، العدد 28، ص.ص 38-69.
- العنزي، س، ع؛ جبار، س، ع. (2014). تأثير المنهج الاستراتيجي في فاعلية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في العراق - بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 87، ص.ص 1-29.
- فوطه، س، م؛ القطب، م. (2012). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، ص.ص 163-178.
- كاستكا، ب؛ بامير، س؛ شارب، ج؛ بيلوهوبيك، ب. (2001). العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء، إدارة أداء فريق العمل، مطبوعات جامعة ام سي بي، المجلد 7، العدد 8/7، ص.ص 123 - 134.

3. الأطروحات العلمية:

- بوزورين، ف. (2017/2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1.
- ماحي، ك. (2017). أثر جودة الخدمة على ولاء العميل باستخدام المعادلات الهيكلية - دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية سعيدة - أطروحة دكتوراه -الطور الثالث- في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة سعيدة.
- واكلي، ك. (2014). دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية- حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدة"- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان.

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

1. الكتب:

- Anthony, William P & Perrewe , Pamelal & Kacmar , K. Michele (1999), Human Resource Management Astrategic Approah, Third Edition , Te Dryden Press , New York .

- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project management journal*, 30(4), 25-32.
- Benraouane, S. (2010). *Le management des ressources humaines*. Office des Publications Universitaires, Alger
- Byrne, Barbara M. (2010). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming (2nd ed.)*. New York, NY: Taylor and Francis Group.
- Cascio, W., Bailey, E.(1995). International human resource management: the state of research and practice. In: Shenkar, O. (ed.) *Global Perspectives of Human Resource Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Casio. Wayne F. (2013). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 9th ed., New York, McGraw-Hill Irwin. P.330.
- Denisi, Angelo S. & Griffen, Rickey W. (2005) . *Human Resource Management*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dessler, G. (2007), *Human Resource Management*, 11th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Djuto, E.,(2004). *management des projet Techniques d'évaluation analyse choix et planification*, L'armatton, paris, France.
- Eaisalou, M. R. (2014). *Resource 360-Degree Feedback Performance Appraisal System*, LAP LAMBERT Academic Publishing, Saarbrücken, Deutschland / Germany.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS: Introducing Statistical Method (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Garel, G., Giard, V., Midler, C.(2001). *Management de projet et gestion des ressources humaines*; IAE de Paris (Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne) – GREGOR.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Joan E. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations : a strategic approach*, Third Edittion, John Wiley & Sons, Inc. United States of America.
- Kerzner, H. (2009). *Project management : a systems approach to planning, scheduling, and conrolling*/Harold Kerzner.—10th ed.,John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Published simultaneously in Canada.

- Luis R , David B, Robert L,2012. *Managing Human Resources*, 7 edition , Pearson Education, Inc., Publishing As Prentice Hall. In The United States Of America.
- Sikula, A. (1976). *Personnel and Administration Human Resources Management* , John Wiley C, & Sous Inc, New York.
- Storey, j. (1995). *Human Resource Management: A Critical Text*.
- Torrington , Hall,& Taylor (2005) *Human resource management* , sixth edition , prentice Hall.pearson education.
- Turner, J. R. (2009). *The handbook of project-based management: leading strategic change in organizations*. McGraw-hill.
- Vogel HG, Mass J, Gebauer A, (2011). *Drug discovery and evaluation: Methods in clinical pharmacology*. London: Springer
- Werner Steve; Schuler, Randall S; Jackson, Susan E. (2012). *Human Resource Management*, 11th ed. Australia, South Western SENGAGE Learning.
- Westland, J.(2006).*The Project Management Life Cycle*, Kogan Page, London.

2. المقالات العلمية:

- Absar, M. M. N., Nimalathasan, B., & Jilani, M. M. A. K. (2010). Impact of HR practices on organizational performance in Bangladesh. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 3(2), 15-19
- Aga, D. A. (2016). Transactional leadership and project success: the moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*, 100, 517-525.
- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology* , 60, 451-474.
- Akhtar, S., Ding, D.Z., Ge, G.L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Hum. Resour. Manag.* 47, 15–32.
- Al Qubaisi, J.M.L.F., Elanain, H., Badri, M. and Ajmal, M. (2015) ‘Leadership, culture and team communication: analysis of project success

- causality – a UAE case’, *International Journal of Applied Management Science*, Vol. 7, No. 3, pp.223–243.
- Alkalha, Z., Al-Zu’bi, Z., Al-Dmour, H., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2012). Investigating the effects of human resource policies on organizational performance: An empirical study on commercial banks operating in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 51, 44-64.
 - Al-Tmeemy, S. M. H. M., Abdul-Rahman, H., & Harun, Z. (2011). Future criteria for success of building projects in Malaysia. *International Journal of Project Management*, 29(3), 337-348.
 - Assaf, S., Hassanaian, M. A., & Mughal, H. (2014). Effectiveness of project teams and their impact on the performance of Saudi construction projects. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 7(24), 5148 -5156.
 - Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359-394.
 - Belassi W, Tukel OI.(1996). A new framework for determining critical success/failure factors in project. *International Journal of Project Management*; 14(3):141–51.
 - Belout A.(1998). Effect of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management* 1998;16(1):21–6.
 - Belout, A., Gauvreau, C.(2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *Int. J. Proj. Manag.* 22 (1), 1–11.
 - Brown, A.W., Adams, J.D., Amjad, A.A.(2007). The relationship between human capital and time performance in project management: A path analysis; Vol.25 (1); pp.77-89.
 - Campion, M. A., Medsker, G. J., and Higgs, A. C. (1993). “Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups.” *Personnel Psychology*, Vol.46, No. 4, pp. 823-825.
 - Carvalho, M., & Rabechini Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321-340.

- Carvalho, M., Rabechini, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1120-1132.
- Carvalho, M.M., Rabechini, R., 2015. Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *Int. J. Prod. Res.* 53 (2), 321–340
- Carvalho, M, Rabechini, R., 2017. Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *Int. J. Proj. Manag.* <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.018>.
- Chan, A. P., Scott, D., & Chan, A. P. (2004). Factors affecting the success of a construction project. *Journal of construction engineering and management* , 130(1), 153-155.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, Arcand, M.(2005). Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets; *Revue Internationale sur le Travail et la Société*; Vol.3 (1) ; pp.107-128
- Cooke-Davies, T.J., 2002. The “real” success factors on projects. *Int. J. Proj. Manag.* 20 (3), 185–190.
- Costantino, F., Di Gravio, G., & Nonino, F. (2015). Project selection in project portfolio management: An artificial neural network model based on critical success factors. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1744-1754.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical assessment, research & evaluation*, 10(7), 1-9.
- Cserhádi, G., & Szabó, L. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*, 32(4), 613-624.
- Davis,k.(2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International journal of project management*, 32(2), 189-201.
- De Carvalho, M. M., Patah, L. A., & de Souza Bido, D. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1509-1522.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International journal of project management*, 6(3), 164-170.

- Dvir, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2007, Technological Forecasting & Social Change 75 (2008) 452 –455
- Elattar, S. M. S. (2009). Towards developing an improved methodology for evaluating performance and achieving success in construction projects. Scientific Research and Essays, 4(6), 549-554.
- Fabi, B., & Pettersen, N. (1992). Human resource management practices in project management. International Journal of Project Management, 10(2), 81-88.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., Lang, A.G., 2009. Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. Behav. Res. Methods 41, 1149–1160.
- Ghafoor, M., Munir, Y., & Yousaf, J. (2016). Impact of Leadership and Communication on Project Success with the Mediating Effect of Affective Commitment in Virtual Projects. European Journal of Business and Management, 8(25), 1-15
- Gudergan, S., Ringle, C. M., Wende, S. and Will, A. (2008), "Confirmatory Tetrad Analysis in PLS Path Modeling", Journal of Business Research, Vol. 61 No. 12, pp. 1238-1249.
- Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. European Business Review, 26(2), 106-121.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. Journal of Marketing theory and Practice, 19(2), 139-152.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Editorial-Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. Long Range Planning, 46(1-2), 1-12.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012a). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications. Long Range Planning, 45(5–6), 320–340.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012b). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. Journal of Academy of Market Science, 40(3), 414–433

- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017a). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (eds.), *Advances in international marketing* (Vol. 20, pp. 277–320). Bingley: emerald.
- Henseler, J., Ringle, C., Sarstedt, M.(2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J. Acad. Mark. Sci.* 43 (1), 115-135.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization science*, 12(4), 435-449.
- 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.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research : A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
- Huselid, M.A. (1995). 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate ® nancial performance'. *Academy of Management Journal*, 38: 3, 635-672
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4),6-19.
- Imran, A., et Zaki, A. (2016). Impact Of Human Capital Practices On Project Success. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(6), 1.
- Iqbal, S. M. J., Long, C. S., Fei, G. C., Ba'ith, S. M. L. A., & Bukhari, S. (2015). Moderating Effect of Top Management Support on Relationship between Transformational Leadership and Project Success. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 9(2).
- Jha, K. N., & Iyer, K. C. (2007). Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 25(5), 527-540.

- Jiang J. (2014). The Study of the relationship between Leadership Style and Project Success American Journal of Trade and Policy, 1, 51-55.
- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. Project Management Institute.
- Kamau, C. G., & Mohamed, H. B.(2015). Efficacy of Monitoring and Evaluation Function in Achieving Project Success in Kenya: A Conceptual Framework, Science Journal of Business and Management; 3(3): 82-94.
- Kapur, R.(2018). Designing and Implementation of Training Programs in Organizations.
https://www.researchgate.net/publication/323833964_Designing_and_Implementation_of_Training_Programs_in_Organizations
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2007). The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. Thunderbird international business review, 49(1), 1-35.
- Katou.(2008), Measuring the impact of HRM on organizational performance , Journal of Industrial Engineering and Management.1(2),119-142.
- Khan, A. S., & Rasheed, F. (2014). Human resource management practices and project success, a moderating role of Islamic Work Ethics in Pakistani project-based organizations. International Journal of Project Management , 33(2),435-445.
- Khan, K., Turner, J. R., & Maqsood, T. (2013). Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan. In Proceedings of IRNOP 2013 Conference (pp. 17-19).
- Kuen, C. W., Zailani, S., & Fernando, Y. (2009). Critical factors influencing the project success amongst manufacturing companies in Malaysia. African Journal of Business Management, 3(1), 16.
- Lai, D., Liu, M., & Ling, F. (2011). A comparative study on adopting human resource practices for safety management on construction projects in the United States and Singapore. International Journal of Project Management, 29(8), 1018-1032.
- Larose, V., & Corriveau, G. (2009). Management des RH en contexte de projets. Revue française de gestion, (5), 15-28.
- Lim, C, & Mohamed,. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. International Journal of Project Management, 17(4), 243-248.
- Ling, F. Y. Y., Low, S. P., Wang, S. Q., & Lim, H. H. (2009). Key project management practices affecting Singaporean firms' project performance in China. International Journal of Project Management, 27(1), 59-71.

- Loo, R. (2003). A multi-level causal model for best practices in project management. *Benchmarking: An International Journal*, 10(1), 29-36.
- Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE transactions on professional communication*, 57(2), 123-146.
- Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., & de Freitas, H. M. R. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*, 36(2), 255-266.
- Martens, M.M., Carvalho, M.M.(2017). Sustainability and success variables in the project management context: an expert panel. *Proj. Manag. J.* 47 (6), 24–43 (December/January).
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: an empirical test of an integrated model. *The Journal of applied psychology*, 91(1), 97-108.
- Mohammed, E. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices on SMEs Performance: Study Based in Southwest Algeria. *مجلة البشائر الاقتصادية*, 2(5), 227-216.
- Müller, R. and Turner, J. R. (2007). “Matching the project manager’s leadership style to project type.” *International Journal of Project Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 21-32.
- Papke-Shields, K. E., Beise, C., & Quan, J. (2010). Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*, 28(7), 650-662.
- Pinto JK, Prescott JE.(1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management*;14(1):5–18.
- Pinto, J., & Covin, J. G. (1989). Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects. *Technovation*, 9(1), 49-62.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE transactions on engineering management*, (1), 22-27.
- Pinto, k.(2013). *Project Management Achieving Competitive Advantage*, third edition, Pearson, New York.
- Popaitoon, S., & Siengthai, S. (2014). The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies. *International Journal of Project Management*, 32(6), 908-920.

- Pournader, M., Tabassi, A. A., & Baloh, P. (2015). A three-step design science approach to develop a novel human resource-planning framework in projects: the cases of construction projects in USA, Europe, and Iran. *International journal of project management*, 33(2), 419-434.
- Reinartz, W. J., Haenlein, M., and Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Market Research*, 26(4), 332-344
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2018). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- Rueda Contreras, Jiménez Almaguer, & Sánchez Tovar. (2015). Perceptions of the impact of training, compensation and recruitment on project effectiveness. *AD-minister*, (27), 05-26.
- Santos, C., Santos, V., Tavares, A. J., & Varajão, J. (2014). Project management success in health: the need of additional research in public health projects. *Procedia Technology*, 16, 1080-1085.
- Sarwar, H., Aftab, J., Sarwar, H., & Shahid, A. (2016). Role of HRM in Project Success of Project Oriented Organizations in Southern Punjab, Pakistan. *4(3)*, 110-121.
- Serrador, P., & Turner, J. R. (2014). The relationship between project success and project efficiency. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 75-84.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.
- Shenhar, A. J., Levy, O. and Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28(2), 5 – 13.
- Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O., Maltz, A.C., 2001. Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Plan.* 34, 699–725.
- Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
- Snell, S.A., Dean, J.W., 1992. Integrated manufacturing and human resource anagement: a human capital perspective. *Acad. Manag. J.* 35 (3), 467–504.
- Straub, D., Boudreau, M.-C., & Gefen, D. (2004). Validation guidelines for IS positivist research. *Communications of AIS*, 13, 1380–427.
- Sudhakar, G.P. (2016). Understanding the Meaning of “Project Success”. *Binus Business Review*, 7(2), 163-169

- Suprpto, M., Bakker, H. L., & Mooi, H. G. (2015). Relational factors in owner-contractor collaboration: The mediating role of teamworking . *International Journal of Project Management*, 33(6), 1347-1363.
- Tabassi, A., & Bakar, A. (2009). Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management*, 27(5),471-480.
- Thompson, K., 2015. Perspectives on projects, project success and team work. Discussion Paper. Bournemouth University.
<http://eprints.bournemouth.ac.uk/21999/>
- Toor, S., Ogunlana, S.O.(2010). Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects *Int. J. Proj. Manag.* 28 (3), 228–236.
- Turner, J. R. (2004). Five necessary conditions for project success . *International journal of project management*, 5(22), 349-350.
- Turner, R., & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*, 43(5), 87-99.
- ul ain Ansari, N., ul Haq, M. N., & Raza, S. (2018). Investment on HRM and Its Impact on Project Success. *J. Appl. Environ. Biol. Sci*, 8(3), 13-20.
- Vučković, A., Mihić, M., & Petrović, D. (2014). Human resource management as a project success factor– studies review. *Serbian Project Management Journal*, 4(1), 62-71.
- Wan, D., Ong, C. H., & Kok, V. (2002). Strategic human resource management and organizational performance in Singapore. *Compensation & Benefits Review*, 34(4), 33-42.
- Wang, E., Chou, H. W., and Jiang, J. (2005). “The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation.”*International Journal of Project Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 173-180.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & Van Oppen, C.(2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models :guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), pp.177–195.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human resource management journal*, 13(3), 21-36.

- Yang, L. R., Chen, J. H., Wu, K. S., Huang, D. M., & Cheng, C. H. (2015). A framework for evaluating relationship among HRM practices, project success and organizational benefit. *Quality & Quantity*, 3(49), 1039-1061.
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International journal of project management*, 29(3), 258-267.
- Yang, L. R., Wu, K. S., & Huang, C. F. (2013). Validation of a model measuring the effect of a project managers leadership style on project performance. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 17(2), 271-280.
- Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 9(2), 79-94.
- Zaman, U., Nawaz, S., Tariq, S., & Humayoun, A. A. (2019). Linking transformational leadership and “multi-dimensions” of project success: Moderating effects of project flexibility and project visibility using PLS-SEM. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Zwikael, O., & Unger-Aviram, E. (2010). HRM in Project groups: The effect of project duration on team development effectiveness. *International Journal of Project Management*, 28(5), 413-421.

3. الأطروحات والرسائل العلمية:

- Masood, T. (2010). Impact of human resource management (HRM) practices on organizational performance: a mediating role of employee performance (Tesis doctoral). Mohammad Ali Jinnah University, Department of Management Sciences, Islamabad
- ZIMRI, Mohamed. (2011). La gestion des ressources humaines et le succès des projets: le cas des pays en voie de développement. Université de Montréal.

4. الملتقيات العلمية:

- LACROUX A.,(2009). L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH - XXème congrès de l'AGRH, Toulouse.

5. المواقع الالكترونية:

- Ringle, C.M., Wende, S., Becker, J.-M., 2015. 'SmartPLS 3. Boenningstedt: Smart PLS GmbH, (<http://www.smartpls.com>).

الملاحق



الملاحق



الملحق رقم (01): استبيان الأطروحة

جامعة د. الطاهر مولاي - سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
تخصص: الطرق الكمية المطبقة في التسيير

سيدي المدير تحية طيبة، أما بعد:

في إطار إتمام بحث علمي بعنوان: " تأثير تسيير الموارد البشرية على نجاح المشاريع -دراسة تجريبية-"، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الإستبيان الذي يدخل ضمن متطلبات هذه الدراسة، و عليه أرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على كل الأسئلة بدقة و موضوعية للتوصل إلى نتائج حقيقية، علما أن المعلومات والمعطيات المقدمة من قبل سيادتكم سوف تحضى بالسرية التامة، و لن يتم استخدامها سوى لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق التقدير و الإحترام على حسن تعاونكم.

الباحث

عليلي أمين

Aminecpr22@live.fr

إشراف مشترك

أ.د. دياب زقاي؛ أ.د. صوار يوسف

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

- يرجى منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

1- الجنس: () ذكر () أنثى

2- العمر: () من 18 إلى 30 سنة () من 31 إلى 50 سنة () أكبر من 50.

3- سنوات الخبرة: () اقل من 05 سنوات () من 06 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

4- المستوى التعليمي: () ابتدائي () ثانوي () جامعي () دراسات عليا .

الملاحق

الجزء الثاني: البيانات الوصفية للمشروع

01- يرجى منكم كتابة المعلومات التالية حول المشروع:

- اسم المؤسسة:

- اسم المشروع:

- مدة المشروع:

- مكان إقامة المشروع:

02- يرجى منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1.2- حدد بدقة المرحلة التي يمر بها هذا المشروع:

() مرحلة البدء	() مرحلة التخطيط	() مرحلة التنفيذ	() مرحلة الإنهاء
Lancement	Planification	Exécution	Clôture

2.2- ما هو القطاع الذي ينتمي إليه المشروع:

() البناء و الأشغال العمومية	() الصناعة	() الهندسة	() خدمات
() التطوير التكنولوجي	() أخرى:		

3.2- ما هي تكلفة المشروع:

() اقل من 5 ملايين دج	() من 5 ملايين إلى 10 ملايين دج
() من 10 ملايين إلى 50 مليون دج	() اكبر من 50 مليون دج

4.2- عدد أعضاء فريق المشروع (membres de l'équipe):

() اقل من 10	() من 10 - 20	() من 21 - 40	() اكبر من 40
---------------	----------------	----------------	----------------

الجزء الثالث: نسعى في هذا الجزء إلى معرفة المعايير التي يمكن من خلالها قياس نجاح المشروع، لذا نرجو منكم وضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة لحالة مشروعكم.

الملاحق

الرقم	الفقرات التي تتعلق بنجاح المشروع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
نجاح المشروع: Project success						
01	يتم انجاز المشروع في الوقت المحدد					
02	يتم انجاز المشروع وفقا للميزانية المخصصة					
03	جميع أهداف المشروع تسيير كما هو مخطط لها					
04	مخرجات المشروع (سلع أو خدمات...) ذات جودة عالية					
05	يتم تلبية المواصفات التقنية المحددة في بداية المشروع					
06	مواصفات مخرجات المشروع تتماشى مع احتياجات الزبائن (العملاء)					
07	الزبائن (العملاء) راضون عن مخرجات المشروع (سلع أو خدمات)					

الجزء الرابع: نسعى في هذا الجزء إلى معرفة مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، و ما مدى تأثيرها على نجاح المشروع. لذا نرجو من سيادتكم وضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة لحالة مشروعكم.

الرقم	الفقرات التي تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
HRM Practices						
01 تخطيط الموارد البشرية: Human resource planning						
01	يتم التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية بطريقة تساهم في نجاح المشروع					
02	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بدقة أثناء تخطيط المشروع.					
03	يتم تحديد الكفاءات و المهارات المطلوبة لانجاز المشروع بنجاح					
04	تأخذ الإدارة بآراء مدير المشروع عند إعداد خطة الموارد البشرية					
02 اختيار و توظيف الموظفين: Recrutement & Sélection						
01	تستخدم اختبارات محددة و موحدة في عملية اختيار الموظفين					
02	تجري إدارة الموارد البشرية مقابلات للمتقدمين لشغل الوظائف للتأكد من قدراتهم الشخصية					
03	يشارك مدير المشروع في عملية اختبار أعضاء فريق المشروع (الموظفين)					
04	من معايير الاختيار والتعيين في المشروع، أن تكون الرغبة والقدرة للعمل ضمن الفريق الواحد.					
05	يساعد نظام الاختيار الذي تعتمد عليه إدارة المشروع في الحصول على الأفراد ذوي المعرفة و المهارات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المشروع					
06	يتخذ قرار تعيين الموظفين الجدد بعيدا عن التحيز و الوساطة					

الملاحق

03 تدريب و تطوير الموظفين: Training and Development					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الفريق في بداية المشروع
					02 يتم وضع خطة تدريب الموظفين بما يتماشى مع أهداف المشروع
					03 تهتم الإدارة بأراء مدير المشروع في تحديد الاحتياجات التدريبية
					04 هناك برامج تدريبية منتظمة تكسب الموظفين المجدد المهارات التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم
					05 يخضع الموظفون لدورات تدريبية عند إدخال تقنيات جديدة للعمل تهدف إلى تزويدهم بالمهارات الأساسية لاستخدامها في المشروع
					06 أدت برامج التدريب و التطوير إلى تحسين أداء الموظفين في المشروع
					07 أدت برامج التدريب و التطوير إلى إكساب الموظفين معارف و مهارات جديدة.
04 تقييم أداء الموظفين: Performance Appraisal					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 يتم تقييم أداء الموظفين على أساس النتائج القابلة للقياس الكمي
					02 يتم تقييم الأداء على أساس المسؤوليات الفردية
					03 يتم التقييم على أساس الأداء الجماعي
					04 نظام تقييم الأداء شفاف وغير متحيز
					05 معايير و أهداف نظام تقييم الأداء واضحة لجميع الموظفين
					06 يتم استخدام معلومات تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية
					07 يتحسن أداء الموظفين بعد كل عملية تقييم الأداء.
05 نظام تعويض الموظفين: Compensation system					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 تتطابق التعويضات (الأجور والرواتب، المكافآت، الحوافز) التي تقدمها إدارة المشروع بما هو متوقع عند الموظفين
					02 تتلائم الأجور التي تدفعها إدارة المشروع مع الجهود المبذولة من قبل الموظفين
					03 يتم الاعتماد على نظام تقييم الأداء في منح المكافآت والحوافز والترقيات
					04 ترتبط التعويضات المقدمة لجميع العاملين ارتباطاً مباشراً بأدائهم
					05 تعتمد الإدارة على التحفيز الجماعي للموظفين من اجل العمل بروح الفريق الواحد

الملاحق

					06 تمنح التعويضات على أساس كفاءة الموظف
					07 تقدم إدارة المشروع كل من المكافآت المالية وغير المالية دون تمييز
					08 سياسة و إستراتيجية دفع التعويض مفيدة في نجاح المشروع
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	06 العمل الجماعي: (Teamwork)
					01 هناك اتصال دائم بين أعضاء فريق المشروع
					02 هناك انسجام بين أعضاء الفريق
					03 يتعاون أعضاء الفريق في إنجاز المهام.
					04 يتبادل أعضاء فريق المشروع المعارف و الخبرات فيما بينهم
					05 يشجع أعضاء الفريق بعضهم البعض أثناء تنفيذ المهام
					06 يشعر كل عضو من الفريق بأنه مسؤول على الحفاظ و حماية فريق المشروع
					07 وضوح المهام والأهداف بالنسبة لفريق المشروع
					08 يشترك أعضاء فريق المشروع في تحديد المشاكل الموجودة و مناقشة طرق حلها.

الملحق رقم (02): التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة (ACP):

1. التحليل العاملي لمتغير تخطيط الموارد البشرية

Matrice de corrélation^a

	HRP_1	HRP_2	HRP_3	HRP_4
Corrélation Human Resource Planning	1,000	,580	,532	,379
HRP_1				
HRP_2	,580	1,000	,549	,389
HRP_3	,532	,549	1,000	,566
HRP_4	,379	,389	,566	1,000

a. Déterminant = ,279

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,757
Test de sphéricité de Bartlett Khi-deux approx.	161,951
ddl	6
Signification	,000

الملاحق

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
HRP_1	1,000	,624
HRP_2	1,000	,641
HRP_3	1,000	,714
HRP_4	1,000	,525

Méthode d'extraction : Analyse en composantes.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,504	62,596	62,596	2,504	62,596	62,596
2	,694	17,345	79,940			
3	,421	10,531	90,471			
4	,381	9,529	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

2. التحليل العاملي لمتغير الاختيار والتعيين

Matrice de corrélation^a

		RS_1	RS_3	RS_5	RS_6
Corrélation	Recruitment & Selection				
	RS_1	1,000	,330	,398	,296
	RS_3	,330	1,000	,499	,398
	RS_5	,398	,499	1,000	,326
	RS_6	,296	,398	,326	1,000

a. Déterminant = ,492

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,724
Test de sphéricité de Bartlett	89,839
Khi-deux approx.	
ddl	6
Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
RS_1	1,000	,461
RS_3	1,000	,608
RS_5	1,000	,605
RS_6	1,000	,457

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

الملاحق

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,130	53,261	53,261	2,130	53,261	53,261
2	,726	18,154	71,415			
3	,664	16,599	88,014			
4	,479	11,986	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

3. التحليل العائلي لمتغير التدريب والتطوير

Matrice de corrélation^a

		TD_1	TD_3	TD_4	TD_5	TD_6
Corrélation	Training & Development					
	TD_1	1,000	,795	,731	,702	,736
	TD_3	,795	1,000	,757	,672	,762
	TD_4	,731	,757	1,000	,644	,754
	TD_5	,702	,672	,644	1,000	,796
	TD_6	,736	,762	,754	,796	1,000

a. Déterminant = ,016

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,875
Test de sphéricité de Bartlett Khi-deux approx.	526,930
ddl	10
Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
TD_1	1,000	,798
TD_3	1,000	,809
TD_4	1,000	,766
TD_5	1,000	,735
TD_6	1,000	,833

الملاحق

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,941	78,822	78,822	3,941	78,822	78,822
2	,400	7,997	86,819			
3	,284	5,679	92,498			
4	,210	4,191	96,689			
5	,166	3,311	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

4. التحليل العاملي لمنغير نظام تقييم الأداء

Matrice de corrélation^a

	EPA_1	EPA_4	EPA_5	EPA_6	EPA_7
Corrélation الأداء تقييم نظام Employees	1,000	,465	,491	,147	,405
EPA_1					
EPA_4	,465	1,000	,510	,386	,413
EPA_5	,491	,510	1,000	,295	,499
EPA_6	,147	,386	,295	1,000	,249
EPA_7	,405	,413	,499	,249	1,000

a. Déterminant = ,298

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	,783
Test de sphéricité de Bartlett Khi-deux approx.	153,273
ddl	10
Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
EPA_1	1,000	,513
EPA_4	1,000	,620
EPA_5	1,000	,646
EPA_6	1,000	,274
EPA_7	1,000	,527

Méthode d'extraction : Analyse en composantes.

الملاحق

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,580	51,594	51,594	2,580	51,594	51,594
2	,886	17,717	69,310			
3	,611	12,215	81,525			
4	,466	9,320	90,845			
5	,458	9,155	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

5. التحليل العاملي لمنغير نظام التعويضات

Matrice de corrélation^a

	CS_1	CS_2	CS_3	CS_4	CS_6	CS_7	CS_8
Corrélation نظام CS_1	1,000	,621	,619	,465	,446	,590	,605
CS_2	,621	1,000	,625	,503	,424	,517	,583
CS_3	,619	,625	1,000	,620	,499	,620	,712
CS_4	,465	,503	,620	1,000	,342	,409	,498
CS_6	,446	,424	,499	,342	1,000	,506	,511
CS_7	,590	,517	,620	,409	,506	1,000	,694
CS_8	,605	,583	,712	,498	,511	,694	1,000

a. Déterminant = ,025

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,906
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	462,661
	ddl	21
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
CS_1	1,000	,639
CS_2	1,000	,614
CS_3	1,000	,750

الملاحق

CS_4	1,000	,481
CS_6	1,000	,446
CS_7	1,000	,637
CS_8	1,000	,723

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,289	61,278	61,278	4,289	61,278	61,278
2	,714	10,199	71,477			
3	,564	8,051	79,528			
4	,493	7,038	86,566			
5	,372	5,313	91,879			
6	,312	4,457	96,336			
7	,257	3,664	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

6. التحليل العاملي لمتغير العمل الجماعي

Matrice de corrélation^a

		Tw_1	Tw_3	Tw_4	Tw_5	Tw_6	Tw_7
Corrélation	Tw_1team work	1,000	,645	,536	,500	,346	,437
	Tw_3	,645	1,000	,556	,519	,367	,468
	Tw_4	,536	,556	1,000	,621	,465	,436
	Tw_5	,500	,519	,621	1,000	,501	,473
	Tw_6	,346	,367	,465	,501	1,000	,521
	Tw_7	,437	,468	,436	,473	,521	1,000

a. Déterminant = ,090

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,853
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	303,799
	ddl	15
	Signification	,000

الملاحق

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Tw_1	1,000	,583
Tw_3	1,000	,617
Tw_4	1,000	,640
Tw_5	1,000	,637
Tw_6	1,000	,474
Tw_7	1,000	,522

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,472	57,863	57,863	3,472	57,863	57,863
2	,793	13,209	71,073			
3	,584	9,729	80,801			
4	,428	7,133	87,934			
5	,372	6,197	94,131			
6	,352	5,869	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

6. التحليل العاملي لمتغير نجاح المشروع

Matrice de corrélation^a

	PS_1	PS_2	PS_3	PS_4	PS_5	PS_6	PS_7
Corrélation PS_1	1,000	,522	,331	,354	,211	,419	,448
PS_2	,522	1,000	,540	,314	,273	,297	,306
PS_3	,331	,540	1,000	,290	,351	,195	,220
PS_4	,354	,314	,290	1,000	,510	,686	,635
PS_5	,211	,273	,351	,510	1,000	,575	,475
PS_6	,419	,297	,195	,686	,575	1,000	,839
PS_7	,448	,306	,220	,635	,475	,839	1,000

a. Déterminant = ,034

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,785
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	424,209
	ddl	21
	Signification	,000

الملاحق

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
PS_1	1,000	,531
PS_2	1,000	,768
PS_3	1,000	,668
PS_4	1,000	,691
PS_5	1,000	,508
PS_6	1,000	,876
PS_7	1,000	,799

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,571	51,016	51,016	3,571	51,016	51,016	2,884	41,194	41,194
2	1,269	18,136	69,152	1,269	18,136	69,152	1,957	27,957	69,152
3	,807	11,527	80,679						
4	,445	6,363	87,042						
5	,394	5,622	92,664						
6	,368	5,256	97,920						
7	,146	2,080	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

1.6. مكونات نجاح المشروع باستخدام طريقة ACP

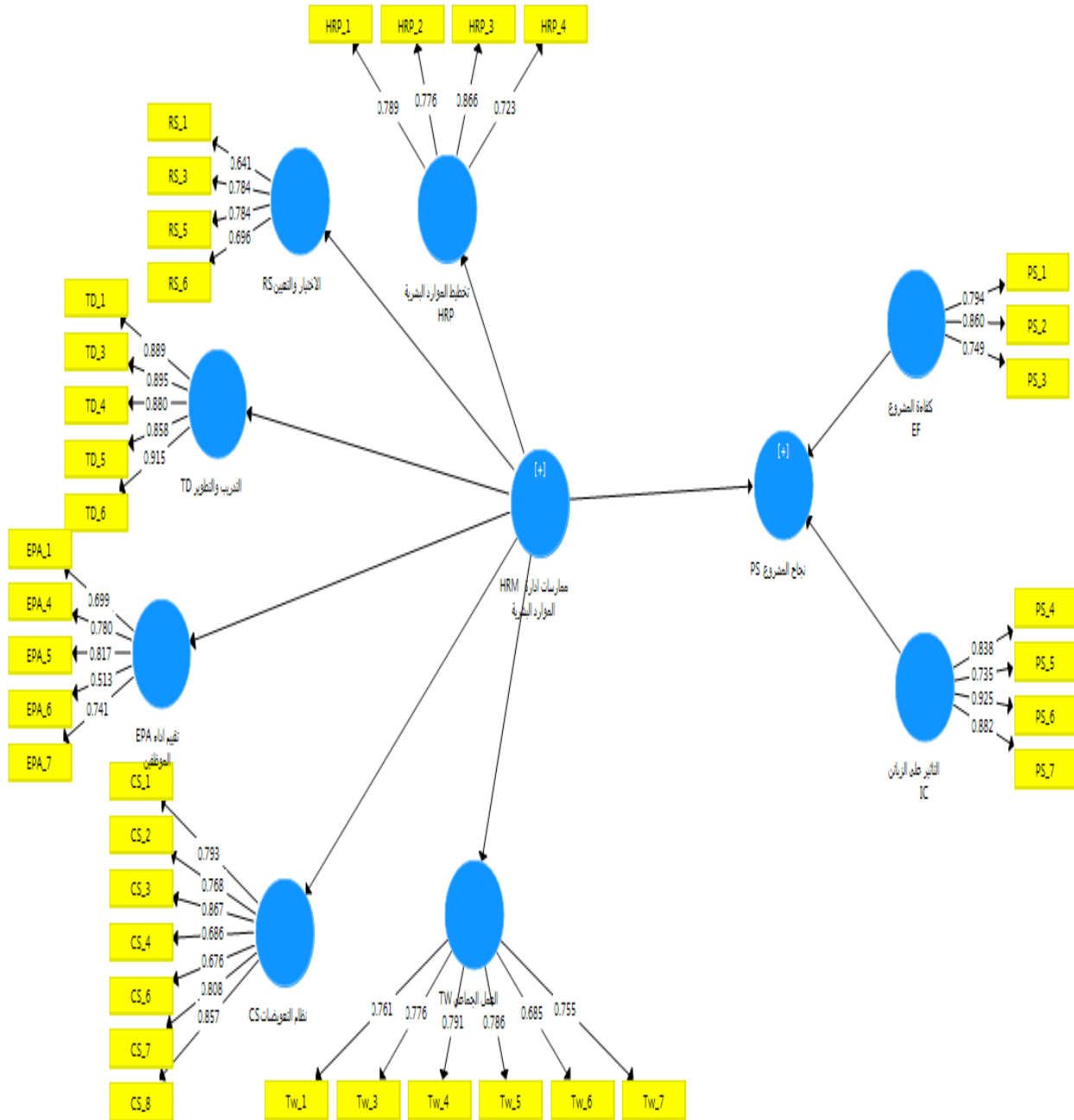
Rotation de la matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
PS_1	,346	,641
PS_2	,164	,861
PS_3	,102	,811
PS_4	,803	,217
PS_5	,676	,225
PS_6	,925	,139
PS_7	,877	,174

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.^a

الملحق رقم (03): نتائج معاملات تشبع المؤشرات على نموذج الدراسة



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع في المؤسسات القائمة على المشاريع بولاية سيدي بلعباس و سعيدة (الجزائر). كما تهدف الدراسة أيضا إلى تقييم الدور المعدّل لدورة حياة المشروع، ونوع المشروع على هاتين العلاقة. ولهذا تم جمع البيانات من 130 مشروع بواسطة إستبانة وزعت على المؤسسات القائمة على المشاريع محل الدراسة، و تم تحليلها باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM). تشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي و معنوي على نجاح المشروع؛ كما تشير إلى أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و نجاح المشروع تختلف وفقا لمراحل دورة حياة المشروع و مدة المشروع.

الكلمات المفتاحية: نجاح المشروع ، ممارسات إدارة الموارد البشرية، المؤسسات القائمة على المشاريع ، نمذجة PLS.

Résumé:

Cette étude vise à identifier l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur le succès du projet au sein Des entreprises de gestion des projets à Sidi Bel Abbès et Saida (Algérie). L'étude vise également à évaluer Le rôle modérateur du cycle de vie et le type de projet sur la relation entre la GRH et le succès du projet. Pour cela, nous avons collecté des données de 130 projets à l'aide d'un questionnaire a été distribué sur les entreprises étudiées. Les données recueillies ont été traitées en utilisant la modélisation des équations structurelles (PLS-SEM). les résultats ont montré l'existence d'un impact positif et significative des pratiques de GRH sur le succès du projet. En outre, les résultats indiquent que la relation entre la GRH et le succès du projet varie en fonction des phases du cycle de vie et du durée de projet.

Mots clés : Succès du projet, Pratiques de la GRH, Entreprises de gestion des projets, Modélisation (PLS-SEM).

Abstract :

This study aims to investigate the impact of Human Resource Management Practices (HRM) on the Project Success (PS) in project-based Enterprises of Sidi Bel Abbès; saida (Algeria). The study also evaluates the moderating role of Project life cycle and project type on the relationship between HRM practices and PS. Data were collected from 130 projects through a questionnaire survey in the project based Enterprises under study, and analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results suggest that the HRM Practices has a positive significant influence on PS. In addition, the findings indicate that the relationship between HRM practices and PS varies according to project life cycle phases and project duration.

Key words: Project Success, HRM Practices, Project-based Enterprises, PLS-SEM.