

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

د. صوار يوسف أستاذ محاضر بجامعة سعيدة في الجزائر
أ. شريفي جلول، جامعة تلمسان، الجزائر
أ. سني سيد أحمد، جامعة سعيدة، الجزائر

أيضا: هو مجموعة متكاملة من الأنشطة والعمليات التي تستهلك موارد خاصة من أجل الحصول على أرباح نقدية (مردودية)، أو أرباح غير نقدية (خدمات) (٧).

يمكن اعتبار هذا المشروع هدفا يراد تحقيقه؛ من خلال مجموعة من الفعاليات في إطار خاص، أي يتم مراعاة مجموعة من القيود؛ منها وقت الإنجاز، واستخدام موارد ووسائل خاصة (٨)، وأخيرا، يمكن اعتبار أن المشروع مرتبط بتنظيم علمي متضمن طرقا ومراحل تسمح بالاستغلال الأمثل للأهداف (Charles.D et al. 2001).

تحديد مفهوم نجاح المشروع: إن هذا المفهوم يكتنفه نوع من الغموض المفاهيمي؛ لذلك لا نجد تعريفاً وحيداً ومحدداً، ولكن عدة تعريفات بالنظر إلى منظرها، غير أنه يجب أن نميز بين مفهومين لنجاح المشروع (Cooke-Davies.2002)، الأول: أنه مرتبط بنجاح المشروع بالنظر إلى الأهداف الكلية للمشروع، والثاني: أنه مرتبط بنجاح المشروع بالنظر إلى مفهوم الفعالية المبنية على (التكلفة، الوقت، والجودة). كذلك ينبغي علينا أن نميز بين معايير نجاح المشروع المحسوبة التي على أساسها نفرق بين نجاح المشروع وفشله، والمعروفة بأبعاد النجاح (Diallo et al. 2004)، وعوامل النجاح المرتبطة بمدخلات نظام التسيير التي تسهل بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة نجاح المشروع، و مما تجدر الإشارة إليه أن التمييز بين معايير نجاح المشروع وعوامل نجاحه؛ نادراً ما تعرض في أدبيات إدارة المشروع (٩). وقد وضع الباحثان (Diallo و Thuillier) (٢٠٠٥م) بدقة العلاقة الموجودة بين العوامل والمعايير، وأن هذه الأخيرة تشرح وتعتمد على عوامل نجاح المشروع (١٠). كذلك أوضح الباحثان (Pinto et Selvin) (٢٠٠٥) بأن نجاح المشروع يعرف بعدة أوجه منها: الاعتماد على مجموعة متباينة من المعايير، وعليه فقد قدما تعريفاً مبسطاً يعتمد على أربعة أبعاد (الوقت، الميزانية، الأهداف، ورضا الزبائن) وقد أوضحنا كذلك من وجهة نظر تقليدية أنه: يعتبر المشروع ناجحاً إذا حقق ثلاثة أبعاد (الوقت، الميزانية، والأهداف)، غير أن هذا المفهوم التقليدي يستبعد البعد السلوكي وهذا ينطبق تماماً مع المدخل (Approche) الميكانيكي (١١) المبني على ثلاثة أبعاد (الوقت، الميزانية، والتنوعية) لصاحبه (Belout. 1998).

- لقد أدرج البعد الرابع المتضمن رضا الزبائن مؤخراً من طرف (Pinto et Slevin. 1998)، هذه الرؤيا اقترحها كذلك (Baker.1998)

اهتم العديد من الدارسين والباحثين في مجال إدارة المشاريع، بدراسة عوامل شتى لنجاح المشروع، خاصة البشرية منها؛ وذلك من خلال دراسة العلاقة بين إدارة المورد البشري، والنجاح الكلي للمشروع بهدف رفع مستوى الأداء، خصوصاً في ظل وجود رأيين: رأي يدافع عن أهمية تسيير الموارد البشرية في نجاح المشروع، ورأي مشكك في وجود علاقة بين المفهومين المذكورين.

إن الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو التعرف على العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح المشروع لقياس جودة مخرجات المشاريع القائمة، والمقدمة من طرف المؤسسات العاملة في منطقة سعيدة؛ حيث تهتم هذه المؤسسات، وتسعى لرفع، وتحسين خدماتها المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى تنمية المورد البشري الذي يعتبر المسؤول الأول عن النتائج النهائية للمشروع، وعليه فإن إشكال البحث يكمن في معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع، وهل يعتبر المورد البشري واحداً من العوامل المساهمة في نجاح المشروع ضمن العينة محل الدراسة؟

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر، وأهمية تسيير الموارد البشرية في تحقيق النجاح لعينة المشاريع المختارة، إضافة إلى اختيار العلاقة بين المستوى التعليمي للقائمين على المشاريع وجودة مخرجاتها، فضلاً عن تبيان أثر ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع، وذلك في إطار التحقق من أحد الرأيين النظريين المذكورين آنفاً، وقد شملت الدراسة المؤسسات القائمة والعاملة في منطقة سعيدة (الجزائر).

فرضيات الدراسة: تتمثل الفرضية الرئيسة للبحث في وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تسيير الموارد البشرية، ونجاح المشروع. ولإحاطة الجيدة بالفرضية الرئيسة تم تقسيمها إلى فرضيات فرعية. الأدبيات النظرية والدراسات السابقة:

الأدبيات النظرية:

تعريف المشروع: هناك عدة تعريفات للمشروع يمكن ذكر أهمها فيما يلي: حسب (Philips courtot): المشروع هو نشاط جماعي مهيكلي، له زمن ومكان (زمكاني) من أجل تحقيق طلب محدد، أما (W.Deneken) فيرى أنه: واجب نظامي؛ حتى ولو كان مؤقت هدفة إنتاج منتج أو خدمة، كما يمكن تعريفه من المنظور الواسع على أنه: نشاط خاص له بدء وانتهاءً محدداً، يهدف إلى تحقيق هدف ما؛ من خلال أنشطة متساقطة، وكذلك

وآخرون (1): أي أكدوا أهمية إدراج بُعد رضا الزبائن لتحديد نجاح المشروع، كما يمكن في هذا السياق إدراج نظرية المكونات المتعددة، أو ما يعرف بمدخل الزبون التي قدمت من خلال أعمال

(Tsui.1987-1990.Milkovich et Tsui.1985-1987)

فضلاً عن ذلك، جاء (Kerzner. 2001) وأعطى تعريفاً عاماً لنجاح المشروع دمج فيه-، فضلاً عن المعايير الأربعة التي اقترحها كل من (Pinto et Slevin.1987) و(Baker et al.1988) - ثلاثة معايير جديدة، وهو يعتبر أن المشروع ينجح بنجاح عندما يحقق المعايير الأربعة (الوقت، الميزانية، الفعالية، ورضا الزبائن) بالإضافة إلى إنجازها مع أقل تعديلات (Scope change)، دون تذبذب في تدفق الأنشطة (Work flow) للمؤسسة الأم، ودون تغيير لثقافة المؤسسة.

إن الباحثين (Toor et Ogunlana) (2010) يعتبران أن مثلث المشروع (الوقت، الميزانية، والخصوصية التقنية) وحده غير قادر على تقييم فعالية المشروع، واقترحوا إضافة مجموعة من المؤشرات المتناحية لنجاحه وفعالية المشروع؛ منها الوفاية، معيار الفعالية (efficacite)، الإنتاجية العالية (efficiency)، نوعية المخرجات (التقليل من العيوب)، التقليل من النزاعات بين أعضاء فريق المشروع.

إن (Hasen et al. 2011) ركزوا على هذا الاتجاه المذكور آنفاً، والذي مفاده: أن مثلث المشروع ليس بإمكانه وحده تحديد نجاح المشروع، واقترحوا بذلك نموذجاً يحوي ثلاثة مجموعات من المعايير التي تسمح بقياس نجاح المشروع؛ منها معايير خاصة بتسيير المشروع (أهداف الميزانية، الوقت، والتنوعية)، ومعايير خاصة بالمنتج، أو نتائج المشروع (رضا الزبائن، الوجود الوظيفي والخصوصية التقنية)، ومعايير خاصة بالسوق (الربح، حصة السوق، اسم المؤسسة، والميزة التنافسية).

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع: يعتبر التميز في أداء المشروعات بصفة خاصة، والمؤسسات بصفة عامة، ترجمة لنجاح هذه الأخيرة؛ لكونه نمطاً فكرياً، وفلسفياً، وإدارياً يعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمشروع لتلبية احتياجات الأطراف كافة من أصحاب المصلحة، أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من الإبداع، والتحسن المستمر. وبما أن النجاح مفهوم كلي وشامل؛ فإنه لا يمكن تصور مشروع ناجح دون إدارة تسعى وراء تحقيق هذا النجاح، فكل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات، وما تعتمد من نظم وفعاليات يتسم بالتميز؛ فالبعدان متكاملان، وهما وجهان لعملة واحدة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر؛ لذا فالسعي وراء التميز، أو النجاح عبارة عن استغلال إدارة المشروع للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال للعنصر البشري، والالتزام لإدراك رؤيا مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء الجيد. إن المشروع المتميز والناجح هو ذلك المشروع الذي تسعى إدارته إلى الاستفادة من الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات (3).

الدراسات السابقة: في حدود علم الباحث هناك عدة دراسات تناولت إشكال موارد البشرية في تسيير المشروع؛ سواء أكانت باللغة العربية، أو الأجنبية، غير أن الدراسات التي عالجت الإشكال المعروض أعلاه والمتمثل في دور الموارد البشرية في نجاح المشروع تبقى قليلة باللغة العربية، ولقد وقع تقييمنا البحثي بخصوص الإشكال المعروض على دراسة رصينة باللغة الفرنسية للباحث (زمري محمد) والمعنونة بـ (تسيير الموارد البشرية ونجاح المشروع - دراسة حالة للدول النامية - جامعة موريال كيباك - كندا (2011م))، تناولت الدراسة العلاقة الموجودة بين تسيير الموارد البشرية ونجاح المشروع في الدول النامية، وتوصلت إلى أن نسبة الارتباط بين تسيير الموارد البشرية، ونجاح المشروع كانت منخفضة نسبياً مقارنة مع تأثير باقي العوامل المدروسة على نجاح المشروع في هذه الدول وهي تختلف من دولة إلى أخرى.

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة؛ وبالأخص دراسة الباحث زمري المذكورة أعلاه هو أن الدراسة المقدمة عالجت إشكال علاقة تسيير الموارد البشرية بنجاح المشروع من منظور جزئي، أين تم اختيار عينة من المقاولين العاملين بمدينة سعيدة، الجزائر، لاختبار تأكيد، أو نفي وجود العلاقة المعنوية بين البعدين على عكس الدراسة المذكورة التي عالجت الإشكال على مستوى كلي أين تعرض الباحث لاختبار الفرضية على مجموعة من الدول النامية.

عوامل نجاح المشروع وفق نموذج الدراسة: تم تلخيص وتعريف أهم العوامل المساهمة في نجاح المشروع وفقاً للنموذج الذي وضعه BERLOUT & GAVAUREAU (2004)

في دراستهما في الجدول التالي (٦):

الجدول (٠١) يوضح عوامل النجاح وفق نموذج الدراسة

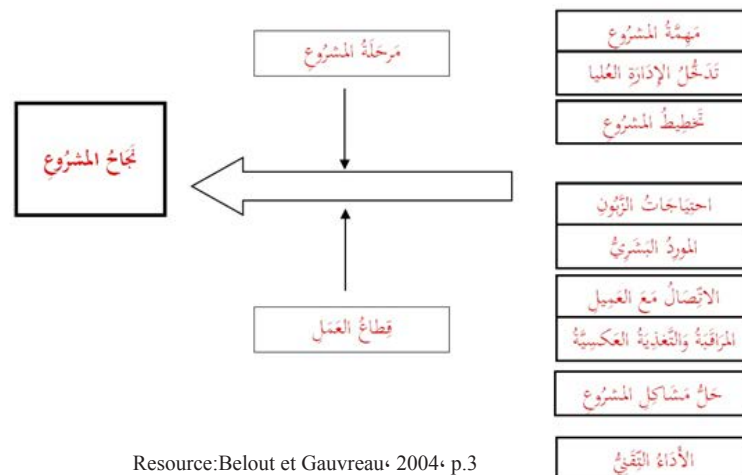
اسم المحور	التعريف الإجرائي للمحور
مهمة المشروع	الهدف من مجموع أسئلة هذا المحور هو معرفة ما إذا كان مدير المشروع وباقي الفريق يملكون رؤية واضحة عن الهدف من المشروع.
تدخل الإدارة العليا	يهدف هذا المحور إلى معرفة ما إذا كانت الإدارة العليا قد وفرت وأتاحت الموارد اللازمة لإنجاز المشروع والمساهمة في إنجاحه.
تخطيط المشروع	يوضح دور جدولة الأنشطة، وتخطيط الموارد المادية والبشرية، وتدقيق هذه الأخيرة في الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة، وأثر ذلك في نجاح المشاريع محل الدراسة.
احتياجات الرّبون	باعتبار رضا العميل أحد أهم عوامل النجاح من خلال قبوله لنتائج المشروع يجب التعرف على احتياجاته، ورغباته، وتوجهاته؛ وبالتالي تنفيذها لجعله يتجاوب مع هذه الأخيرة.
إدارة الموارد البشرية	تم التركيز على هذا المحور لاعتباره موضوع الدراسة؛ فشمل مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية "تخطيط، اختيار، تدريب، تحفيز، تحقيق التكامل والثقة بين فريق المشروع".
الاتصال	يتمثل في مدى أهمية الاتصال، ودوران وتبادل المعلومات بين فريق المشروع، فريق المشروع وباقي أفراد المؤسسة القائمين على المشروع، والمعملاء المستهدفين.
حل مشاكل المشروع	تتمثل في قدرة المديريين على مواجهة المخاطر التي تواجه المشروع، والقدرة على التنبؤ بها.
الأداء التقني	تتمثل في التعرف على مدى خبرة فريق المشروع في الجانب التكنولوجي والتقني الذي يتطلبه المشروع.
الرقابة والتغذية العكسية	يتعلق هذا المحور بأهمية الاتصال بما يقدمه من معلومات تخص كل مرحلة؛ وبذلك فهو وسيلة رقابة تساهم في التعرف على عوامل الخطر، ووضع الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
النجاح الكلي للمشروع	حسب نموذج الدراسة فإن النجاح يعطى مفهومين أساسيين، الأول "يرتبط بالأبعاد التقليدية (الوقت، التكلفة والجودة)، والثاني "يخص رضا العميل".

المصدر: من إعداد الباحثين

نموذج الدراسة: يتمثل نموذج الدراسة في ثلاثة متغيرات (مستقلة، وسيطة، ومتغير تابع)، إذ تضمنت المتغيرات المستقلة تسعة عوامل مؤثرة على نجاح المشروع موضحة أسفله، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (٠١): نموذج الدراسة

المتغيرات المستقلة المتغيرات الوسيطة أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد



تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لعينة الدراسة.

القسم الثاني: يتكون من عشرة مجالات تتناول المتغيرات المؤثرة في نجاح المشروع (عوامل نجاح المشروع) وفقاً لمقياس (ليكارت) كما هو موضح في الجدول (٠٢) التالي الذي مثل سلم (ليكارت) المستخدم في الدراسة.

٠	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
لا علاقة لها بالمشروع	أخالف بشدة	أخالف قليلاً	أخالف	محايد	أوافق قليلاً	أوافق	أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين

الأساليب الإحصائية المستخدمة: في ضوء أهداف الدراسة، وفروضها، وطبيعة المتغيرات، وأساليب قياسها، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SpssV21) في إدخال، ومعالجة البيانات المحصلة من الاستبانة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الصدق (ألفا كرونباخ)، للتحقق من درجة ثبات، وصدق الاستبانة.
- أسلوب تحليل الانحدار باستخدام طريقة خطوة بخطوة.
- أسلوب الارتباط لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات.
- التحليل إلى مكونات أساسية لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع.

الدراسة التطبيقية:

دراسة صدق وثبات الاستبانة: لمعرفة صدق، وثبات الاستبانة اعتمدنا على معامل (ألفا كرونباخ) فوجدناه يساوي (٠,٨٣)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، ولمعرفة صدق الاستبانة قمنا بإدخال الجذر التربيعي على معامل (ألفا كرونباخ) فوجدناه يساوي ٠,٩١، من أجل معرفة صدق وثبات المحاور (ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة) اعتمدنا على معامل (ألفا كرونباخ)، فكانت النتائج الموضحة بالجدول التالي، وكلها جاءت تفسر قوة الارتباط بين الفقرات:

الجدول (٠٢) يوضح معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة

المحور	محتوى المحور	عدد الأسئلة	معامل (ألفا كرونباخ) للثبات	صدق الاستبانة
١	مهمة المشروع	٤	٠,٧٢٢	٠,٨٥٠
٢	تدخل الإدارة العليا	٤	٠,٧٠٠	٠,٨٣٦
٣	تخطيط المشروع	٣	٠,٧٩١	٠,٨٩٠
٤	احتياجات الزبون	٣	٠,٦٩٣	٠,٨٣٢
٥	المورد البشري	٣	٠,٨٠٠	٠,٨٩٤
٦	الأداء التقني	٤	٠,٦٢٦	٠,٧٩١
٧	الاتصال مع العميل	٣	٠,٧٧٨	٠,٨٨٢
٨	المراقبة والتغذية العكسية	٤	٠,٦٩١	٠,٨٣١
٩	حل مشاكل المشروع	٣	٠,٥٦٧	٠,٧٥٣
١٠	نجاح المشروع	٣	٠,٨٠٥	٠,٨٩٧
	جميع الأسئلة	٢٤	٠,٨٢٠	٠,٩١١

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

تحليل خصائص العينة: تم تحليل خصائص العينة بهدف التعرف على المتغيرات الديمغرافية، وكيفية توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لكل متغير.

الخبرة المهنية: نلاحظ أن نسبة ١٧,١% من العينة بلغت سنوات الخبرة لديهم في هذا المجال أقل من خمس سنوات، و٤٠% تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين ست إلى عشر سنوات و٤٢,٩% لهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات.

المستوى التعليمي: من الجدول الموالي يتضح أنه من بين ٣٥ شخصاً يوجد ١٤,٣% مستواهم ابتدائي، ٤٥,٧% مستواهم ثانوي، ٣٤,٣% مستواهم جامعي و٥,٧% ذوو دراسات عليا.

حسب العينة المدروسة: فإن معظم الأفراد الذين يقومون بإدارة هذه الأعمال مستواهم ثانوي، وهذا ما يدل على نقص في الكفاءة العلمية لهؤلاء الأشخاص.

حَسَبَ المَرَحَلَةَ الَّتِي يَمُرُّ بِهَا المَشْرُوعُ: يَتَضَحُّ مِنَ العَيِّنَةِ المَدْرُوسَةِ أَنَّهُ مِنْ بَيْنِ ٣٥ مَشْرُوعٍ ١٤,٣٪ يَمُرُّ بِمَرَحَلَةِ البَدَأِ، ٢٠٪ يَمُرُّ بِمَرَحَلَةِ التَّخْطِيطِ، ٤٥,٧٪ يَمُرُّ بِمَرَحَلَةِ التَّنْفِيزِ، وَ ٢٠٪ يَمُرُّ بِمَرَحَلَةِ الإِنهَاءِ.

حَسَبَ قِطَاعِ المَشْرُوعِ: مِنْ خِلالِ العَيِّنَةِ نَلحِظُ أَنَّ هُنَالِكَ ثَلَاثَةَ مَجَالَاتٍ تَنتمِي إِلَيْهَا أَعْمَالُ المَشَارِيعِ؛ حَيْثُ أَنَّ ٢٠٪ مِنْهَا تَخْتَصُّ بِالعِنْدَسَةِ، ٦٥,٧٪ تَخْتَصُّ فِي البِنَاءِ، وَ ١٤,٣٪ تَخْتَصُّ أَعْمَالُهُمْ فِي مَجَالِ التَّنْمِيَةِ التَّكْنُولُوجِيَّةِ (تَطْوِيرِ المُنْتَجَاتِ وَالعَمَلِيَّاتِ). تَحْلِيلُ النَتَائِجِ وَمناقِشَتُهَا

اِخْتِبَارُ فَرَضِيَّاتِ الدِّرَاسَةِ

١- الفَرَضِيَّةُ الرَّئِيسِيَّةُ: تَوْجِدُ عِلَاقَةٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ مَعْنَوِيَّةٍ بَيْنَ تَسْيِيرِ المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ وَنِجَاحِ المَشْرُوعِ.

- لِاِخْتِبَارِ هَذِهِ الفَرَضِيَّةِ: تَمَّ اسْتِخْدَامُ تَحْلِيلِ الإِنحِدَارِ البَسِيطِ لِلتَّحَقُّقِ مِنْ أَثَرِ إِدَارَةِ المَوْرِدِ البَشَرِيِّ عَلَى نِجَاحِ المَشْرُوعِ.
- مِنْ نَتَائِجِ جَدْوَلِ تَحْلِيلِ التَّبَايُنِ الأَحَادِيَّ النَّمُودِجِ الإِنحِدَارِ، وَبِالنَّظَرِ إِلَى قِيَمَةِ المَعْنَوِيَّةِ تَمَّ قَبُولُ وُجُودِ عِلَاقَةٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ مَعْنَوِيَّةٍ بَيْنَ تَسْيِيرِ المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ وَنِجَاحِ المَشْرُوعِ، كَمَا أَظْهَرَتِ نَتَائِجُ التَّحْلِيلِ الإِحْصَائِيِّ أَنَّ مَعَامِلَ الإِرْتِبَاطِ بَلَّغَ (٠,٤٩١) عِنْدَ مُسْتَوَى مَعْنَوِيَّةٍ ٠,٠٥٪، أَمَّا مَعَامِلُ التَّحْدِيدِ المَصَحَّحِ بَلَّغَ (٠,٣٠٥)، وَهَذَا يُفسِّرُ أَنَّ تَسْيِيرَ المَوْرِدِ البَشَرِيِّ يُوَثِّرُ عَلَى نِجَاحِ المَشْرُوعِ بِنِسْبَةِ (٢٠,٥٪)، كَمَا بَلَّغَتْ قِيَمَةُ دَرَجَةِ المَسَاهَمَةِ لِلْمَوْرِدِ البَشَرِيِّ $\beta = ٠,٤٩١$.
- الفَرَضِيَّاتُ الفُرْعِيَّةُ:

الفَرَضِيَّةُ الفُرْعِيَّةُ الأُولَى: تَخْتَبِرُ الفَرَضِيَّةُ وُجُودَ عِلَاقَةٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ مَعْنَوِيَّةٍ بَيْنَ مَخْتَلَفِ عَوَامِلِ المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ وَنِجَاحِ المَشْرُوعِ، وَقَدْ تَمَّ الإِعْتِمَادُ عَلَى اِخْتِبَارِ مَعْنَوِيَّةِ مَعَامِلِ الإِرْتِبَاطِ، وَالجَدْوَلُ التَّالِيُّ يُوَضِّحُ ذَلِكَ:

الجَدْوَلُ رَقْم (٠٤): يُوَضِّحُ قِيَمَةَ الإِرْتِبَاطِ بَيْنَ مَخْتَلَفِ العَوَامِلِ وَنِجَاحِ المَشْرُوعِ.

حَلُّ مَشَاكِلِ المَشْرُوعِ	المُرَاقِبَةُ وَالتَّغْذِيَةُ العَكْسِيَّةُ	الإِتِّصَالُ مَعَ العَمَلِ	الأَدَاءُ التَّقْنِيَّ	المَوْرِدُ البَشَرِيُّ	اِحْتِيَاجَاتُ الزَّبُونِ	تَخْطِيطُ المَشْرُوعِ	تَدخُلُ الإِدَارَةِ العُلْيَا	مَهْمَةُ المَشْرُوعِ	إِرْتِبَاطُ بِيئِرسون	مُسْتَوَى الدَّلَالَةِ	حَجْمُ العَيِّنَةِ	نِجَاحُ المَشْرُوعِ
347٠	093٠-	*352٠	284٠	442٠	103٠	*414٠	699٠	733٠	إِرْتِبَاطُ بِيئِرسون	179٠	35	نِجَاحُ المَشْرُوعِ
595٠	595٠	038٠	098٠	008٠	556٠	013٠	988٠	179٠	مُسْتَوَى الدَّلَالَةِ	988٠	35	نِجَاحُ المَشْرُوعِ
35	35	35	35	35	35	35	35	35	حَجْمُ العَيِّنَةِ	35	35	نِجَاحُ المَشْرُوعِ

المَصْدَرُ: مِنْ إِعْدَادِ البَاحِثِينَ بِالإِعْتِمَادِ عَلَى مَخْرَجاتِ SPSS V21

يَتَضَحُّ مِنَ الجَدْوَلِ أَعْلَاهُ وَجُودَ إِرْتِبَاطٍ قَوِيٍّ بَيْنَ نِجَاحِ المَشْرُوعِ وَمَخْتَلَفِ العَوَامِلِ؛ مِمَّا يَدُلُّ عَلَى وُجُودِ عِلَاقَةٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ مَعْنَوِيَّةٍ بَيْنَ مَخْتَلَفِ العَوَامِلِ وَنِجَاحِ المَشْرُوعِ.

الفَرَضِيَّةُ الفُرْعِيَّةُ الثَّانِيَّةُ: تَخْتَبِرُ هَذِهِ الفَرَضِيَّةُ وُجُودَ عِلَاقَةٍ مَعْنَوِيَّةٍ بَيْنَ حَلِّ مَشَاكِلِ المَشْرُوعِ، وَالمَرَحَلَةَ الَّتِي يَمُرُّ بِهَا، وَلاِخْتِبَارِ هَذِهِ الفَرَضِيَّةِ تَمَّ اسْتِخْدَامُ اِخْتِبَارِ تَحْلِيلِ التَّبَايُنِ الأَحَادِيَّ، وَمِنْ خِلالِ النَتَائِجِ، وَبِالإِعْتِمَادِ عَلَى اِخْتِبَارِ (فِيشر) وَمُسْتَوَى المَعْنَوِيَّةِ؛ فَإِنَّا نَقْبَلُ الفَرَضِيَّةَ الَّتِي مَفَادُهَا: لا تَوْجِدُ عِلَاقَةٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ مَعْنَوِيَّةٍ بَيْنَ حَلِّ مَشَاكِلِ المَشْرُوعِ، وَالمَرَحَلَةَ الَّتِي يَمُرُّ بِهَا هَذَا المَشْرُوعِ.

الفَرَضِيَّةُ الفُرْعِيَّةُ الثَّالِثَةُ: تَخْتَبِرُ هَذِهِ الفَرَضِيَّةُ وُجُودَ عِلَاقَةٍ مَعْنَوِيَّةٍ بَيْنَ المُسْتَوَى التَّعْلِيمِيِّ وَأَدَاءِ المَوْرِدِ البَشَرِيِّ، وَقَدْ تَمَّ الإِعْتِمَادُ عَلَى تَحْلِيلِ التَّبَايُنِ الأَحَادِيَّ، وَبِالإِعْتِمَادِ عَلَى تَحْلِيلِ التَّبَايُنِ وَقِيَمَةِ المَعْنَوِيَّةِ نُوَكِّدُ عَدَمَ صِحَّةِ الفَرَضِيَّةِ الصُّفْرِيَّةِ؛ مِمَّا يَدُلُّ عَلَى وُجُودِ عِلَاقَةٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ مَعْنَوِيَّةٍ بَيْنَ المُسْتَوَى التَّعْلِيمِيِّ، وَأَدَاءِ المَوْرِدِ البَشَرِيِّ.

الفَرَضِيَّةُ الفُرْعِيَّةُ الرَّابِعَةُ: نُرِيدُ أَنْ نَخْتَبِرَ مِنْ خِلالِهَا وُجُودَ تَأثيرٍ مَعْنَوِيٍّ بَيْنَ تَخْطِيطِ المَشْرُوعِ، وَالمُرَاقِبَةِ، وَالتَّغْذِيَةِ العَكْسِيَّةِ مَعَ نِجَاحِ المَشْرُوعِ، وَعَلَيْهِ سَعْتَمَدُ عَلَى اِخْتِبَارِ تَحْلِيلِ التَّبَايُنِ الأَحَادِيَّ مِنْ خِلالِ نَمُودِجِ الإِنحِدَارِ المُتَمَدِّدِ، وَمِنْ خِلالِ النَتَائِجِ، وَبِالنَّظَرِ إِلَى قِيَمَةِ المَعْنَوِيَّةِ، نُوَكِّدُ عَلَى وُجُودِ عِلَاقَةٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ مَعْنَوِيَّةٍ بَيْنَ تَخْطِيطِ المَشْرُوعِ، وَالمُرَاقِبَةِ وَالتَّغْذِيَةِ العَكْسِيَّةِ مَعَ نِجَاحِ المَشْرُوعِ، وَمِنْ خِلالِ النَتَائِجِ لِحِظْنَا كَذَلِكَ أَنَّ نِسْبَةَ مَسَاهَمَةِ المُرَاقِبَةِ وَالتَّغْذِيَةِ العَكْسِيَّةِ بَلَّغَتْ ١٤,٣٪ فِي نِجَاحِ المَشْرُوعِ، وَنِسْبَةَ مَسَاهَمَةِ تَخْطِيطِ المَشْرُوعِ بَلَّغَتْ ٤٢,١٪.

الفرضية الفرعية الخامسة: نريد أن نختبر من خلال هذه الفرضية وجود العلاقة المعنوية بين تدخل الإدارة العليا وأثره على أداء المورد البشري؛ وذلك من خلال اختبار تحليل التباين لنموذج الانحدار الذي أكد فرضية وجود العلاقة المعنوية.

استخدام التحليل العاملي لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع:

سنحاول الاستعانة بأسلوب التحليل إلى المركبات الأساسية لتصنيف العوامل المؤثرة بصفة أكبر على نجاح المشروع، لأجل ذلك سنحاول التأكد من شروط تطبيق هذه التقنية، قبل تطبيقها، على النحو التالي:

التأكد من شروط تطبيق التحليل إلى المركبات الأساسية (ACP):

من خلال النتائج المتحصّل عليها نلاحظ ما يلي:

- مصفوفة الارتباط تحتوي على معاملات ارتباط قوية.
- المحدد لا يساوي الصفر.
- كفاية حجم العينة من خلال مؤشر (KMO) والذي هو ٠,٧٨٥، مؤشر قوي (أي أكثر من ٠,٧٠).
- اختبار بار تلات (test de Bartlett) أصغر من ٠,٠٠١.

إذاً، بالنظر إلى المقاييس المتحصّل عليها يمكن تطبيق التحليل إلى مركبات أساسية (ACP)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (٥): يوضح مؤشر كامو واختبار بار تلات

٠,٧٨٥	مؤشر كامو
١٣٤,٠٠٧	كي دو
٤٥	درجة الحرية عند بار تلات
٠,٠٠٠	مستوى الدلالة لاختبار بار تلات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

نوعية تمثيل المتغيرات:

من خلال مصفوفة جودة التمثيل نلاحظ أن كل المتغيرات ذات تمثيل؛ لأن جودة تمثيل كل منها أكبر من ٠,٤، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (٦): يوضح جودة التمثيل بالنسبة لمتغيرات البحث

جودة التمثيل	الأولوية	البيان
٠,٧٢٠	١	مهمة المشروع
٠,٩٠٣	١	تدخل الإدارة العليا
٠,٧٠٤	١	تخطيط المشروع
٠,٦٤٠	١	احتياجات الزبون
٠,٤٩٢	١	المورد البشري
٠,٥١٧	١	الأداء التقني
٠,٥٥٩	١	الاتصال مع العميل
٠,٧١٠	١	المراقبة والتغذية العكسية
٠,٧٣٧	١	حل مشاكل المشروع
٠,٦١٢	١	نجاح المشروع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

التباين المُفسّر: من خلال النتائج المتحصّل عليها تم اختزال الدراسة في ثلاثة عوامل وفقاً لقاعدة الجذور الكامنة، وقد كانت النتائج على النحو التالي:

- العامل الأول يشرح ما نسبته ٢٧,٩٢٧٪ من حجم المعلومات.
- العامل الثاني يشرح ما نسبته ١٤,٥٩٩٪ من حجم المعلومات.
- العامل الثالث يشرح ما نسبته ١٢,٤١٦٪.

ومنه، تشرح المحاور الثلاثة معاً ما قيمته ٦٥,٩٤٢٪ من المعلومات الأساسية، ورغم ذلك حاولنا التأكد باستخدام تقنية التدوير، فحصلنا على المصفوفة التالية:

الجدول (٠٧) يوضح مصفوفة المكونات بعد التدوير

البيانات	المكونات		
	١	٢	٣
مهمة المشروع	٠,٣٢٥	٠,٤١٨	٠,٦٦٣
تدخل الإدارة العليا	٠,٠٢٠	٠,٠٥٨-	٠,٩٤٨
تخطيط المشروع	٠,٧٥٠	٠,٣٦٨	٠,٠٧٨
احتياجات الزبون	٠,١٨٨	٠,٧٧٦	٠,٠٤٣-
المورد البشري	٠,٥٤٦	٠,٢٩٤	٠,٣٢٧
الأداء التقني	٠,٦٢٣	٠,٢٠٥-	٠,٢٩٤
الاتصال مع العميل	٠,٥١٨	٠,٤٨١	٠,٢٤٤
المراقبة والتغذية العكسية	٠,٢٣٠-	٠,٧٨١	٠,٢١٦
حل مشاكل المشروع	٠,٥٧٨	٠,٦٣٠	٠,٠٧٥-
نجاح المشروع	٠,٧٨٠	٠,٠٣٠-	٠,٠٥٠-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

من خلال التحليل إلى المكونات الأساسية لعوامل نجاح المشروع توصلنا إلى ثلاثة عوامل يمكن ربطها باستراتيجية إدارة المشروع، والتي يمكن تسميتها على النحو التالي:
العامل الأول: تخطيط المشروع.

العامل الثاني: تلبية احتياجات العملاء، والاستفادة من المشاريع السابقة.

العامل الثالث: إدارة موارد المشروع، وتوجيهها نحو المهمة الأساسية.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تسيير الموارد البشرية ونجاح المشروع؛ وبذلك فإن الإدارة السليمة للمورد البشري واحدة من العوامل الرئيسية لنجاح المشروع.
- نجاح المشاريع المدروسة يتركز على الخبرة الميدانية، والاستفادة من التجارب السابقة.
- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المستوى التعليمي، والخبرة مع أداء المورد البشري، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تخطيط المشروع، والمراقبة، والتغذية العكسية مع نجاح المشروع وتأثير تدخل الإدارة العليا؛ مما يؤكد لنا الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية، وأهمية المورد البشري بعد ذاته في تحقيق النجاح والتميز للمشاريع.
- وجود ثلاثة عوامل مرتبطة بإدارة المشروع في إطار استراتيجية تسيير الموارد البشرية ممثلة في: تخطيط المشروع، إدارة موارد المشروع، وتلبية احتياجات العملاء، والاستفادة من المشاريع السابقة.

المراجع:

1. D., Factors affecting project success; dans. D.I. Cleland; W.R. King; ,Project management handbook; Van Nostrand Reinhold; New York; 1988; pp.902-919
2. Belout. A., Dolan. S.; L'évaluation des directions des ressources humaines par l'approche "Multiple constituency": une étude empirique; Actes du 10e Congrès de l'Institut International de l'Audit Social de Paris (I.A.S.); France; 1994; p. 57-66
3. Charles.D et al..l'lexique politique. France.Edition Dalloz.p326.
4. Diallo. A., Thuillier. D.; The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. International Journal of Project Management. Vol.22 (1). 2004. pp.19-31
5. Henri..Pierre.M.Etienne.C..comment manager un projet. France. Edition d'organisation.2003.p08.
7. Mohamed Zimri; La gestion des ressources humaines et le succès des
8. projets: le cas des pays en voie de développement. Canada. Université de Montréal Faculté des arts et des sciences.Avril. 2011.P
9. Kamel hamed. Analyse des projets et leur financement. Alger. Es-salam.2000.P09