



تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة بالمشاريع: قراءة لأبرز الأدبيات المتخصصة الراهنة

## Challenges of Human Resource Management in Project Management: Reading of Current Famous Literatures

بروش يوسف<sup>1</sup> ، د. رياض عبد القادر<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> جامعة الجزائر 3 (الجزائر)

<sup>2</sup> جامعة الجزائر 3 (الجزائر)

تاريخ الاستلام: اليوم/الشهر/السنة؛ تاريخ المراجعة: اليوم/الشهر/السنة؛ تاريخ القبول: اليوم/الشهر/السنة

### الملخص:

تقوم إدارة الموارد البشرية بترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة عن طريق تكيف ممارساتها ونشاطاتها من أجل توفير كفاءات عالية الأداء وقليلة التكاليف تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف مواردها البشرية، وذلك يختلف باختلاف طبيعة المنظمة، مجال نشاطها، تركيبة مواردها البشرية وكذلك ثقافتها وطرق تسييرها. نسلط اهتمامنا في هذه الورقة على تلك المنظمات التي تتبع نظام الإدارة بالمشاريع، والتي تعتبر المشاريع أساس نشاطها، حيث تواجه إدارة الموارد البشرية في هذا النوع من المنظمات تحديات في عمليات إدارتها للموارد البشرية، فما هي هذه التحديات؟ وكيف تقوم المنظمة بالتكيف معها وإدارتها؟ في ظل قلة المرجعية النظرية سوف نناقش الموضوع من خلال مجموعة من الدراسات والتطبيقات المعروفة في مجال علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإدارة بالمشاريع. كما تهدف هذه الورقة كذلك للتعريف بمجال الإدارة بالمشاريع الذي لم يعنى بالاهتمام اللائق به في الأدبيات الأكاديمية العربية.

**الكلمات المفتاحية :** إدارة الموارد البشرية، المشروع، إدارة المشاريع، الإدارة بالمشاريع.

**تصنيف JEL :** O22 ,O15 ,J2

### ABSTRACT:

Human resources management use its practices in institutions to provide high-performance and low-cost competencies that lets the organization achieve its goals and human resources their objectives. However, within projects context, specifically in organizations that are projects-based, human resources management faces challenges in the management of humans, thus what are these challenges? How can we manage them and adapt our tools of management? Under the lack of theoretical references, we will discuss a set of well-known studies and applications were presented in the field of relationship between human resources management and project management. This paper also aims to introducing the field of projects-based management, which did not address the appropriate attention in the Arab academic literature.

**Keywords:** human resources management, project, project management, project-based management.

**JEL classification :** J2, O15, O22

## المقدمة:

أمام بيئة مليئة بالتغيرات السريعة والمتواصلة في جميع الميادين والمجالات، وأمام أذواق متغيرة ومتباينة للمستهلكين وقوانين واتفاقيات وقيود جديدة تفرضها العولمة، أصبحت التحديات والتهديدات التي تواجهها المنظمات اليوم أكبر من الفرص والمزايا المتاحة ولهذا يتوجب عليها التكيف مع جميع هذه التحديات والتأقلم معها من أجل البقاء في ظل المنافسة والتوجه إلى تحقيق التميز، ومن بين تلك الاتجاهات الحديثة التي ظهرت والتي عرفت رواجاً معتبراً في الفترة الأخيرة ما يعرف بالإدارة بالمشروع التي شكلت بمثابة ثورة تغيير في طرق التسيير حيث يتم فيها الانتقال من مقاربة تقليدية قائمة على الوظائف إلى تنظيم جديد يقوم على المشاريع، تكمن هذه الفلسفة الجديدة في اعتبار كل نشاط كمشروع، وإن كان هذا الأسلوب مفروض على بعض المنظمات بحتمة طبيعة نشاطها مثل قطاع البناء والأشغال العمومية، الصيدلة، صناعات السيارات، فأن نجاعة تعدت هذا القطاع لتبتناه نسبة كبيرة من المؤسسات بدأ بنشاطها في البحث والتطوير ثم تعميمه على باقي الأنشطة مثل الإنتاج والتسويق.

إن المنظمات التي اختارت هذا النمط التنظيمي تواجه في المقابل مجموعة من التحديات المتعلقة بكيفية ترشيد وتخصيص الموارد المتاحة على مختلف المشاريع، كما يعتبر أهم مورد يميز المنظمات عن بعضها والذي يخلق أكبر القيم هو المورد البشري، حيث يركز الاهتمام في هذه الورقة على تحليل التحديات المفروضة من طرف هذا النظام على الموارد البشرية وإدارتها حيث تهدف إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات إلى إعادة النظر في أنشطتها وممارساتها التقليدية التي تقوم على الوظائف والعمل على تكييفها وإعادة تأسيسها على أساس المشاريع، من أجل تحقيق أهداف المشاريع والمنظمة بصفة رئيسية دون إهمال خصائص وأهداف الموارد البشرية.

## أهمية الدراسة:

- ✓ الاهتمام الكبير بموضوع إدارة المشاريع وتبنيه من طرف العديد من المنظمات خاصة في الأونة الأخيرة لما حققه من نتائج وأثبت فعاليته في العديد من المجالات.
- ✓ ندرة الدراسات الغربية التي تعالج العلاقة بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية وانعدامها تقريبا في الأدبيات العربية.
- ✓ تبني العديد من المنظمات الجزائرية لنظام الإدارة بالمشروع أدى إلى ظهور عراقيل وتحديات من بينها المتعلقة بالموارد البشرية، والتي يتوجب عليها تحديدها ومعالجتها.

## أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعريف وتحديد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات فيما يتعلق بإدارتها للموارد البشرية عند تبني ما يعرف بنظام الإدارة بالمشروع، وفق ما أبرزته أهم الدراسات والممارسات المعروفة عالميا. ومن هذا الهدف الرئيسي تنبثق مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:
- ✓ التعريف بخصائص ومميزات المنظمات التي تعمل بالمشروع.
- ✓ التعرف على مدى تطور وتكيف إدارة الموارد البشرية عبر مختلف الأزمنة والبيئات التي تعمل بها المنظمات.
- ✓ تحديد الرهانات التي تفرضها الإدارة بالمشروع على مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ✓ التعرف على أبرز الدراسات التي تناولت تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل تطبيق الإدارة بالمشروع وتوضيح كيفية معالجتها.

## إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما هي أبرز التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل تطبيق الإدارة بالمشروع؟، وكيف تقوم المنظمات بإدارتها، وفقا لأهم الدراسات والممارسات المعروفة عالميا؟

## منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المتلائم مع هذه الدراسة بصفة رئيسية كما تم استعمال المنهج التاريخي، أولا لإثراء الجانب النظري والمفاهيمي لكلا من إدارة الموارد البشرية والإدارة بالمشروع، وكذا من أجل عرض وتحليل الدراسات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة.

## هيكلية الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى قسمين، حيث تم التطرق في القسم الأول لأدبيات متغيري الدراسة وهما إدارة الموارد البشرية والإدارة بالمشروع أما القسم الثاني تم التطرق فيه لأبرز الدراسات الأكاديمية المعروفة عالميا والتي تناولت العلاقة بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية.

## القسم الأول

### 1. إدارة الموارد البشرية: الوظيفة الداعمة لنجاح المؤسسة:

لكي تنشط أي مؤسسة لابد لها من وظائف أساسية تركز عليها مثل: وظيفة الإنتاج، وظيفة المالية، وظيفة التسويق، لكن بدون أفراد لا يمكن للمؤسسة أن تمارس أي نشاط، ولهذا نستطيع أن نقول أنها أهم وأول وظيفة يتم الاعتماد عليها من أجل نشاط أي مؤسسة حتى ولو كانت المنظمة افتراضية، حيث تعرف وظيفيا على أنها "مجموعة النشاطات التي تمكن المؤسسة من حيازة الموارد البشرية التي تلائم احتياجاتها الكمية والنوعية، عن طريق استقطابهم وتعيينهم، وتطوير كفاءتهم، والحفاظ عليهم عن طريق تحفيزهم وتوفير مناخ اجتماعي ملائم". (Maury, 2010, p. 8)

من التعريف نستطيع استخراج الممارسات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية. بصفة عامة تكون كالتالي:

**1-تخطيط الموارد البشرية:** حيث تمثل أهم مرحلة بإدارة الموارد البشرية لأن على أساس خطة إدارة الموارد البشرية تتم إعداد السياسات الوظيفية مثل: التوظيف وتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية بالأعداد والكفاءات اللازمة، المخطط التقديري للترقية، الاحتياجات التدريبية، مخططات التعويضات، المزايا الاجتماعية، إلخ، وذلك عن طريق تكييف خطة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

**2-التوظيف:** تضمن عملية التوظيف بتزويد المؤسسة بالكفاءات التي تحتاجها وفي الوقت المناسب لذلك، حيث تنقسم إلى ثلاث مراحل:

أ - الاستقطاب: هو جذب أكبر عدد ملائم للوظائف الشاغرة، وهناك العديد من الطرق للقيام به

ب-الاختيار: تتم فيه المفاضلة بين المترشحين على أساس ملائمة متطلبات الوظائف عبر استعمال أدوات عديدة.

ج-التعيين: تعيين الأفراد في مناصبهم، ومساعدتهم على الاندماج في المؤسسة

**3-التنمية والتطوير:** من خلال عمليات تقييم الأداء واحتياجات المؤسسة لكفاءات معينة، تقوم إدارة الموارد البشرية بعمليات التدريب والتكوين والتعليم من أجل تطوير كفاءات الأفراد الإدارية والتقنية والسلوكية، من أجل الاستجابة لنقائص متطلبات الوظائف وما تمتلكه الموارد البشرية من مؤهلات ومهارات وزيادة قدراتهم الوظيفية.

**4-الحفاظ على الموارد البشرية:**

## تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة بالمشروع: قراءة لأبرز الأدبيات المتخصصة الراهنة، (ص ص: 1 - 14)

تعتبر الموارد البشرية وما لديهم من كفاءات بمثابة رأسمال للمؤسسة يجب عليها صيانتها والحفاظة عليه، لأنه بمثابة مصدر استقطاب لمؤسسات أخرى، وبالتالي تستعمل المؤسسة أنظمة التعويضات والمزايا الاجتماعية وتعديل ظروف العمل المادية والمعنية، تسيير المسار الوظيفي وغيرها من الأنشطة من أجل تحفيز وإرضاء الموارد البشرية وإعطاء صورة إيجابية على المؤسسة.

إدارة الموارد البشرية لم تكن عن ظهورها بالشكل الذي هي عليه الآن بل تغيرت وتطورت عبر مرور الزمن، ومازالت تتغير حتى الآن بسبب عدة عوامل وتحديات تواجهها بصفة متغيرة في كل مرة، سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية أهمها: (Peretti, 2016, p. 3)، (Moulette, 2016, p. 4).

### الجدول 01: تأثير عوامل البيئة الداخلية والخارجية على تطور إدارة الموارد البشرية

العوامل	تأثير كل عامل على تطور إدارة الموارد البشرية
المنافسة	كان كل ما ينتج يباع لكن الآن الأسواق مشبعة ومتطورة، تغير سريع في الأذواق، تنوعت المنتجات وقلت دورات حياتها، لا تصلها المؤسسات إلا عن طريق الإبداع والتميز، وتطوير طرق الإدارة والتسيير
العولمة	لا توجد حدود جغرافية الآن بين المؤسسات فمجال النشاط وجميع الموارد أصبحت متاحة للجميع، وهذا ما يشكل تحدي للمؤسسات خاصة مما يزيد في حدة المنافسة على الأسواق والموارد.
التكتلات الاقتصادية	الاندماج، الشراكة، وشراء المؤسسات أصبحت ظواهر موجودة بصفة كبيرة بسبب هيمنة بعض المجمعات الاقتصادية على الأسواق، حيث تشكل هذه الظواهر مزايا للمؤسسة لكن تشكل تحدي فيما يخص إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.
التغيرات التكنولوجية والرقمية	تؤثر التكنولوجيا بشكل كبير على نشاط المؤسسات وإدارتها، حيث تساهم في تطوير أدوات ووسائل تسهل من عملها، وتزيد من فعالية إدارتها كما تشكل لديها تحديات.
التغيرات القانونية	الدول أصبحت تسن قوانين ومعايير جديدة بوتيرة عالية نتيجة للتغيرات التي تحدث، مما يتوجب على المنظمات تتبعها وتغيير أنظمتها على أساس تلك القوانين.
ظهور مفاهيم جديدة	ظهرت في الأونة الأخيرة مفاهيم جديدة مثل: المسؤولية الاجتماعية، التنمية المستدامة، الحكومة، معايير الأيزو والجودة، والتي أثرت على نظرت المؤسسات على طرق تسييرها، كما جعلتها تغير من وظائفها وتكيفها مع المفاهيم الجديدة.
التغيرات الديموغرافية	تغير متوسط عمر الأفراد، ظهور أجيال جديدة من الأفراد لها خصائص لا تتوافق مع الأجيال السابقة، زيادة المواليد والاستهلاك العام، تحسن مستويات التنمية البشرية.
تطور النقابات والأحزاب الاجتماعية	النقابات في الوقت الحالي أصبحت لديها قوة تأثير كبيرة لما كانت عليه في الماضي، كما أن الاهتمام بالأفراد أصبح تدخل فيه الكثير من الجمعيات وحماة الحقوق الذين يطالبون دائما بتحسين الظروف المادية والمعنوية والمناخ الاجتماعي بصفة عامة.
تغير مفاهيم احتياجات الأفراد وأهدافهم	لم يعد هدف الفرد العامل هو الحصول على الأجر فقط، بكل تغيرت مفاهيم الأفراد في اختيار المؤسسات على حسب معايير جديدة من المزايا الاجتماعية، مرونة أوقات العمل، القدرة على تطوير الذات، كسب رأسمال علائقي، ضمان توظيفية أكبر عند مغادرة المؤسسة، فمن الصعب الآن معرفة ما يحفز الأفراد ويزيد من رضاهم.

المصدر: من إعداد الباحث

وبالتالي إدارة الموارد البشرية تتكيف بشكل مستمر مع هذه التغيرات من خلال ملاءمتها لأربع أبعاد أساسية: (Moulette, 2016, p. 4)

1- البعد الاقتصادي: من خلال العمل على تخفيض التكاليف مقارنة بالإنتاجية مع الحفاظ على الأداء المرتفع.

2- البعد التنظيمي: من خلال ملائمة كفاءات الأفراد مع متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية.

3- البعد القانوني: عن طريق السهر على اليقظة القانونية من أجل ملاءمة الجانب الإداري والتسييري للموارد البشرية مع القوانين واللوائح والاتفاقيات الجماعية.

4- البعد النفسي-الاجتماعي: وفيه الممارسات التي تهتم بالجانب النفسي والاجتماعي للأفراد والجماعات من خلال إدارة الصراعات، تحسين سياسات التحفيز والمزايا الاجتماعية. ومن خلال التحديات والتغيرات السابقة نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية قد مرت منذ ظهورها كإدارة أفراد بثلاث فترات زمنية رئيسية تميزت كل فترة بمحطات معينة جعلت إ م ب تتكيف معها وفي الجدول الموالي أهم فترات تطور إدارة الموارد البشرية

الجدول 02 : تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية عبر الزمن

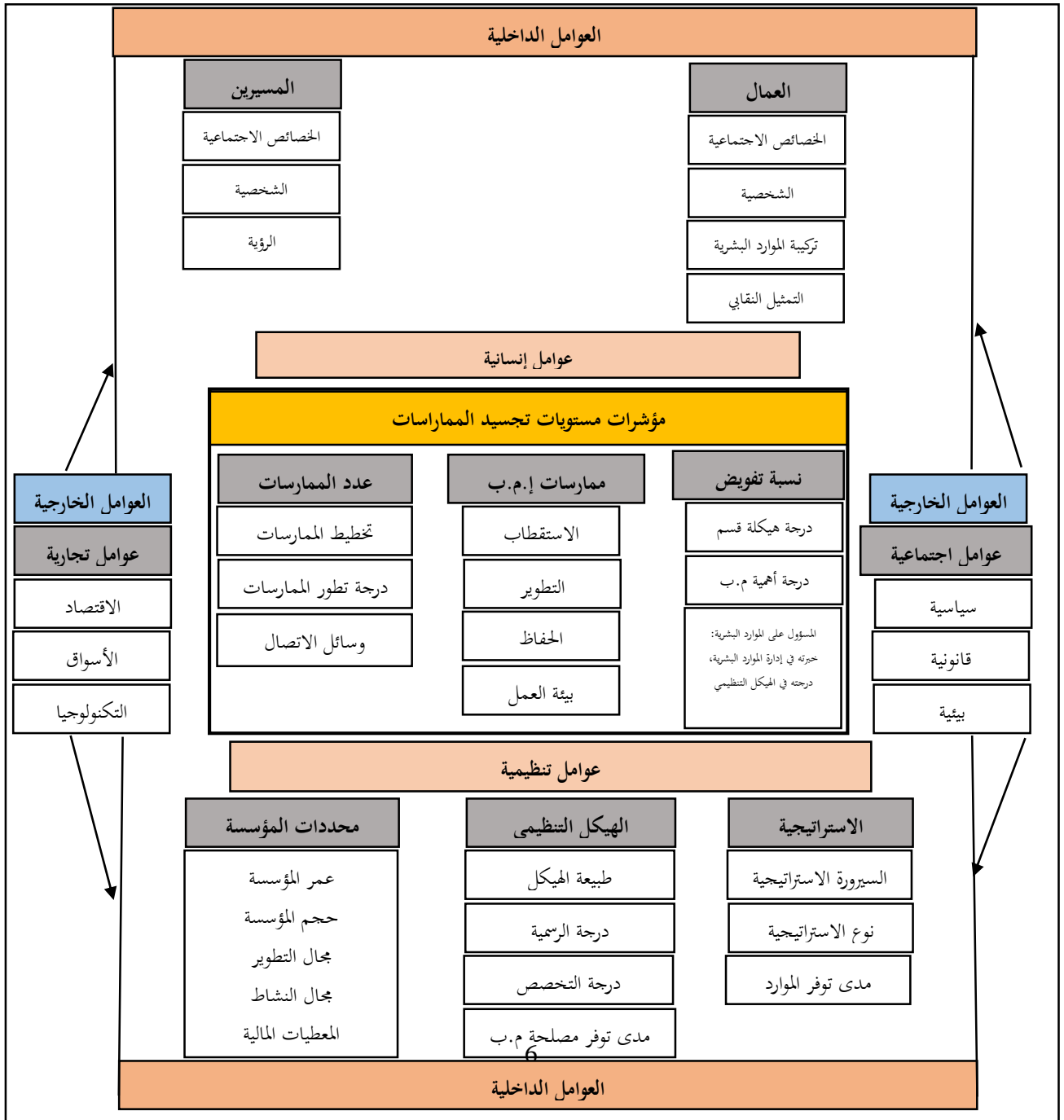
ابتداء من سنة 1980	من سنة 1950 إلى سنة 1970	من سنة 1900 إلى سنة 1940	
أزمات متكررة، عملة التبادلات التجارية، اشتداد المنافسة مع ارتفاع تكاليف الإنتاج والابتكار.	نمو اقتصادي، نقابات قوية وتطور المنافسة	هيمنة الصناعة والإنتاج الضخم، مقابل انعدام للحقوق الاجتماعية	السياق الاقتصادي والاجتماعي
تنظيم من يتلاءم مع كمية ونوعية الأفراد، والعمل يكون عن طريق جماعات وشبكات	التنظيم التابيلوري المبني على الهرمية مع تقسيم المهام التنفيذية أو النموذج الفوردي المبني على إعطاء المسؤولية للأفراد والاهتمام بالتسيير		نموذج تسيير المؤسسة
العامل في إطار خدمة مصالح المؤسسة، من ومتلائم مع أهدافها، العمل في إطار مشاريع وجماعات	تطور جزئي في مشاركة الأفراد وتحفيزهم. تيار محدود في تطور الجانب الاجتماعي من خلال إعطاء الحرية لفرق العمل	تقسيم صارم للوظائف التصميم والتنفيذ، العمل مقسم إلى جزئيات، التعويضات على أساس الوحدات المنجزة	تنظيم العمل والموارد البشرية
إشراك وظيفة إ م ب في الاستراتيجية العامة للمنظمة، إدارة الأفراد كمورد من أجل زيادة خلق القيمة، أخرجت العديد من أنظمة الموارد البشرية الإدارية	الاعتراف أكثر بالموارد البشرية، تطور نشاطاتها وسائل إدارتها للأفراد مثل ترتيبهم في مناصب على أساس درجات.	تسيير للأفراد وإدارة كمية	تصميم وأهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية
تعدد المهام، انتقال وظيفي، تكيف مع الوظائف، القدرة على التميز	استمرار وظيفي، أقدمية بالعمل، تهمين المؤهلات والشهادات، الرغبة في العدالة بين العمال	مسؤولية المهندسين وتطبيق من باقي العمال، القوى العاملة	القيم المسيطرة

Source : Suzanne Maury : La GRH dans la fonction publique, Direction de l'information légale et administrative, Paris, 2010, P. 8.

## II. المقاربة الموقفية وإدارة الموارد البشرية:

أصبحت إدارة الموارد البشرية الآن نوعية ومتكيفة، تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن بيئة إلى أخرى، تحددها الكثير من المؤثرات الخارجية والداخلية، على أساسها تشكل ممارساتها وأدواتها ومستويات تدخلها بالمؤسسة، فمؤسسة أساس نشاطها الإنتاج هدفها هو تقليص تكلفة الموارد البشرية، أما مؤسسة في مجال الهندسة أو الخدمات يكون هدفها الإبداع والابتكار، ولهذا نجد في نموذج ، Fabi, Garand et Pettersen ، (Loïc Cadin, 2015, p. 19) جميع العوامل الداخلية والتي تم تقسيمها إلى عوامل إنسانية وعوامل تنظيمية، أما الخارجية فتتمثل في العوامل التجارية والعوامل الاجتماعية، الكل يشكل تحديات على إدارة الموارد البشرية أن تكيف ممارساتها معها.

الشكل 01: العوامل الموقفية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية



Source : Loïc Cadin, Francis Guérin, la gestion des ressources humaines 4e Edition, Dunod, paris, 2015, p15

### III- إدارة المشاريع والإدارة بالمشاريع

تحقق بعض المنظمات أهدافها حسب مجال نشاطها عن طريق " مجموعة من المهام التي يتم القيام بها بهدف إنجاز محدد، بصفة فريدة بميزانية محددة ووقت محدد، من أجل تحقيق أهداف معينة" (PMBOK, 2008, p. 5)، وهو ما يعرف بالمشروع حيث تعتمد عليه المنظمات لما فيه من مميزات من تشجيع للإبداع وإدارة الموارد والوقت، لكنه يفرض عليها كذلك تحديات من حيث الجودة، التكلفة، والوقت، حيث تعتبر هذه الخصائص أساس نجاحه.

كما أن إدارته تتمثل في التخطيط له، وتوزيع الموارد من أجل إتمامه، ومراقبته ومتابعة سيره من أجل إنجازها في الوقت المعين بالجودة الأزمنة، في الوقت المحدد وبأقل التكاليف. (Picq, 2016, p. 2)

هناك منظمات تبني مشروع واحد فقط أو عدد قليل من المشاريع مثل مشروع البحث والتطوير، مشروع إنجاز منتج معين، لكن هناك نوع من المؤسسات أساس نظام عملها هو المشاريع، حيث كل شيء مقسم على أساس المشاريع وحتى الهيكل التنظيمي المتبع (Picq, 2016, p. 4)، فالإدارة بالمشاريع تهدف إلى تسيير مجموع كل مشاريع المنظمة والسهر على إنجازها الاستجابة لمتطلبات الزبائن باستعمال الموارد والوسائل المتوفرة لديها (Marine Cousin-Bernard, 2010, p. 15)، وعليه كافة أطراف المنظمة يجب عليها السهر من أجل إنجاز المشاريع، وتصبح المنظمة تبني لما يعرف بثقافة المشاريع (Moine, 2013, p. 35)، حيث يتبنى هذا النوع خاصة المؤسسات العاملة في مجالات: الهندسة والبناء والأشغال العمومية، الصيدلانية، الصناعات الميكانيكية، مراكز البحث والتطوير ومؤسسات الأخرجة وتقديم الخدمات، وهناك مؤسسات أخرى تكون في النظام الوظيفي وتتغير إلى نظام الإدارة بالمشاريع، لكن هذا النظام لديه خصائص تشكل نوع من التحديات بالنسبة للمنظمة وخاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

- **العدد الكبير من المشاريع:** تسيير عدد كبير من المشاريع في نفس الوقت يتطلب توفر المؤسسة مخزون معتبر من الكفاءات من أجل ضمان نجاحها.
- **الاختلاف بين المشاريع:** لكل مشروع أهداف وخصائص معينة تختلف من مشروع لآخر، ولهذا على الأفراد أن يمتلكوا كفاءات عالية ومتنوعة لتمكينهم من إنجاز مختلف المشاريع، والاستعداد لمشاريع بمواصفات متغيرة في كل مرة.
- **ديناميكية المشاريع:** تظهر المشاريع في بيئات ومناطق مختلفة، وفي أزمنة متعددة، مما يجب تعويد الأفراد على العمل في مختلف البيئات والظروف والأوقات.
- **العمل الجماعي:** العمل في المشاريع يكون عن طريق فرق المشاريع، حيث يجب على الأفراد عن يتعلموا وينسجموا في إطار العمل الجماعي، وتقاسم الأدوار والمسؤوليات من أجل تحقيق الأهداف.

أمام هذه التحديات التي تفرضها المشاريع على إدارة الموارد البشرية أن تكيف معها لأنها تشكل حالة خاصة بالنسبة لها يجب أن تتعامل معها عن طريق تكيف ممارساتها من أجل إنجاز المشاريع وهنا تنقيد إدارة الموارد البشرية بقيدتين أساسيتين هما الأفراد والمشاريع، حيث أن الأفراد ليسوا أشياء مادية أو علوم دقيقة يسهل التحكم فيهم بل عبارة عن معنويات وشخصيات وسلوكيات ثقافة معينة، يقاومون التغيير وينون قراراتهم على العديد من المتغيرات استنادا إلى الماضي، كما لديهم حياة اجتماعية يشكون جماعات وعلاقات ويحددون قراراتهم الخاصة بهم (Bernard Martory, 2016, p. 2)، أما المشاريع فلديها أهداف معينة يجب تحقيقها في أزمنة محددة، كما أن المشاريع مختلفة وفريدة من حيث مخرجاتها ومناطق تأديتها، كما لديها دورات حياتية مختلفة من مشروع لآخر، وتتطلب تداخل في المهارات والمعطيات المتخصصة والتي بدورها تكون فرق المشاريع. (صويص، 2010، صفحة 22)

من هذه القيود نرى أهم الرهانات التي تتشكل على وظيفة إدارة الموارد البشرية:

- 1- تخطيط الموارد البشرية يكون دون الأخذ بعين الاعتبار خصائص ومتطلبات المشاريع.
- 2- توظيف أفراد كفاءاتهم لا تتلاءم مع متطلبات المشاريع ولا يستطيعون العمل ضمن المشاريع.
- 3- عقود العمل غير متناسقة مع فترات المشاريع
- 4- إدارة موارد بشرية محدودة على عدد كبير من المشاريع
- 5- كفاءات توزيع الأفراد بين المشاريع بالكفاءات المطلوبة، وكيفية إعادة توزيعها بعد انتهاء المشاريع
- 6- عمليات التدريب والتكوين لا تتلاءم مع متطلبات المشاريع.
- 7- مشاكل تقييم الأداء في اختلاف المشاريع.
- 8- عدم تطابق أهداف المسار الوظيفي للأفراد مع نوعية وأهداف المشاريع
- 9- فشل الأفراد في التغيير المستمر للمشاريع وما يتبعه من التنقل الجغرافي والتغير المستمر في الكفاءات.

#### القسم الثاني

أبرز الدراسات الأكاديمية المعروفة عالمياً والتي تناولت العلاقة بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية

لم تتناول الكثير من الدراسات موضوع العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة بالمشاريع بالرغم من أنه يعتبر من التوجهات الاستراتيجية الحديثة لمنظمات الأعمال. فإلى جانب بعد الدراسات القيادية في هذا المجال توجد بشكل أوفر تجارب وممارسات لمؤسسات رائدة خاصة في ميادين الصناعات الإلكترونية، السيارات، الأدوية والمعدات التكنولوجية والحربية، ومن أبرز هاته الدراسات

#### I-دراسات Jonas Söderlund and Karin Bredin :

اهتما كلا من الباحثين بالسويد بالعلاقة بين إدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية، منذ 2006 حيث كانت دراستهما الأولى عنوانها: "إدارة الموارد البشرية في المنظمات التي تتبنى المشاريع بصفة كثيفة: التغيرات والتحديات" (Bredin, 2006)، حيث قاموا بالعديد من المقابلات لـ 8 مؤسسات رائدة في السويد، لديها عدد معتبر من الموارد البشرية وتعمل بنظام المشاريع، لخصوا في نهاية الدراسة أنه توجد 4 تحديات رئيسية لهاته الشركات تتمثل في:

- 1- تحدي الكفاءات: ما هي الكفاءات المتوفرة لدى الأفراد حالياً، وما هي الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل، كفاءات الأفراد لا تلي متطلبات المشروع.
- 2- تحدي الثقة: لا توجد ثقة بين أفراد المشروع، وبينهم وبين رؤساء المشاريع والمدراء التنفيذيين، واختلاط السلطات والتنصل من المسؤولية، وضعف الاتصال والتنسيق.
- 3- تحدي التغيير: تغيير مستمر يحدث على مستوى المشاريع، تتبعه مقاومة وعدم انسجام في يخص الموارد البشرية.
- 4- تحدي الأفراد: عدم توافق توجه الأفراد وأهدافهم المهنية مع أهداف المؤسسة، خصوصيات حياة الأفراد الشخصية والجغرافية لا تتوافق مع مشاريع المؤسسة، عدم الرضا والتوتر الدائم.



أمام هذه التحديات اقترح الباحثين مجموعة من الممارسات تتبناها إدارة الموارد البشرية والتي تساهم في معالجة هذه التحديات، حيث اقترحوا لكل تحدي كيف تتم إدارته

أ- **إدماج وتطوير المعارف:** تحديد مستويات المعرفة والكفاءات الحالية والمستقبلية لدى الأفراد، والقيام باستراتيجيات من أجل تطويرها وجعلها تتلاءم مع متطلبات المشاريع.

ب- **خلق الثقة:** عن طريق تحديد واجبات ومسؤوليات الأفراد، إدارة الصراعات الفردية والجماعية، وتنظيم الاتصال وتشجيع التعاون والتنسيق بين الأفراد.

ت- **وكيل للتغيير:** حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمرافقة التغيير عن طريق إدماج الأفراد فيه، ومشاركتهم وتحديد متطلباتهم للتغيير، والعمل على إنقاص مقاومته.

ث- **وكيل للأفراد:** حيث يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد احتياجات الأفراد ورغباتهم، ودراسة مشاكلهم من أجل التوفيق بين حياتهم المهنية والشخصية، دون أن ننسى إدارة مساهمهم الوظيفي من أجل إحساسهم بالرضا والرفع من أدائهم.

أما دراستهم الثانية وكانت سنة 2011، والتي كان عنوانها "إدارة الموارد البشرية في المنظمات التي تتبنى إدارة المشاريع بصفة رئيسية: رباعية إدارة الموارد البشرية" (Jonas Söderlund and Karin Bredin, 2011)، حيث قاموا بها في 6 مؤسسات في قطاعات مختلفة، ولخصوا في الدراسة أن خلق قيمة الموارد البشرية لا تكون فقط منحصرة في قسم إدارة الموارد البشرية بل تتوزع وتتركز أساسا على أربع مجموعات وهي من أطلقوا عليها الرباعية وتتمثل هذه المجموعات في:

#### 1- فريق المشروع:

يمثل الأفراد الذين يعملون في نفس المشروع، بحيث يقوم كل فرد بالاستفادة من كفاءات زملائه في هذا المشروع، والتعود على العمل الجماعي والاتصال والتنسيق وكسب مرونة في تغيير جماعة العمل بصفة دائمة، كما يحددون كذلك توجهات مصيرهم الوظيفي مع ما يتوافق مع حياتهم الشخصية.

#### 2- رؤساء المشاريع:

تكون مهمتهم بمثابة قادة لفريق المشاريع، بحيث يقوموا بتنسيق وتنظيم العمل، ومراقبة وتوجيه الفرق، الاستماع إلى مشاكل الفريق ومحاولة حلها، والحفاظ على مناخ مناسب من أجل تحقيق المشروع، كما يعطون معلومات عن أفراد المشروع في يخص عمليات تقييم الأداء.

#### 3- المسؤولون التنفيذيون:

جزء كبير من إدارة الموارد البشرية ينتقل إلى المسؤولين التنفيذيين، حيث يقومون بتحديد الاحتياجات من الكفاءات اللازمة لكل مشروع، تعيين وتغيير الأفراد بين المشاريع حسب كفاءاتهم وحسب متطلبات المشاريع، إعادة تعيينهم بعد انتهاء المشاريع، كما ينسقون كذلك بين فرق ورؤساء المشاريع من أجل إنجاح المشاريع، ويعملون على التقييم المستمر للأفراد بمساعدة رؤساء المشاريع.

#### 4- المختصون في إدارة الموارد البشرية:

تكون مهمتهم كمركز دعم للمسؤولين والوقوف معهم من أجل إدارة الأفراد عن طريق القيام بأعمال وتقديم معلومات خاصة بها مثل (التوظيف، التكوين التطوير، الإجراءات القانونية، إنهاء علاقة العمل) وبالتالي دعم المسؤولين كي تكون إدارتهم للموارد البشرية فعالة، كما يقومون بنقل أفضل الممارسات والتجارب التي حققها المسؤولون ورؤساء المشاريع فيما يخص إدارة الموارد البشرية من أجل الاستفادة منها، أما وظيفة ومدير الموارد البشرية في المؤسسة فتصبح تهم فقط بالأمر الاستراتيجية.

## II-دراسة Valérie Larose et Gilles Corriveau :

قاما بالدراسة في كندا حيث كان عنوان الدراسة " إدارة الموارد البشرية في سياق المشاريع " (Corriveau, 2009) ، حيث اقترحا أن إدارة الموارد البشرية تتحدى قيود المشاريع عن طريق تطبيق ممارساتها المعروفة لكن تكون متوجهة نحو خدمة المشاريع حيث لخصوا إلى 6 ممارسات أساسية:

### 1-الاستقطاب:

استقطاب واختيار وتعيين الأفراد يجب أن يكون على أساس الكفاءات المطلوبة من طرف رؤساء المشاريع، والمسؤولين كما يجب اختيار أفراد لديهم مؤهلات ورغبة في العمل الجماعي لأن المشاريع تتطلب فرق عمل.

### 2-تقييم وتطوير الموارد البشرية:

يجب تقييم الموارد البشرية بصفة مستمرة وذلك لأن التغيير في المشاريع ومتطلباتها دائما مستمر، كما يجب تطوير وتكوين الموارد البشرية حسب هاته المتطلبات كما تشجعهم على تعلم العمل الجماعي وتقاسم ونشر المعارف والخبرات فيما بينهم.

### 3-التعبئة والتحفيز:

تعتبر في غاية الأهمية وذلك لكون العمل في مشاريع منتهية ومتحددة، لا يناسب الكثير من الأفراد مما يؤدي إلى مغادرتهم ولهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار رغبة الأفراد في اختيار مشاريع معينة مما يؤدي إلى تحفيزهم واندماجهم، كما يجب على المؤسسة أن تضع نظام حوافز ومكافآت مادية ومعنوية تتلاءم مع متطلبات مواردها.

### 4-التنظيم: تحديد أدوار ومسؤوليات كل فرد سواء داخل كل مشروع أو خارجه، عن طريق توصيف الوظائف وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد.

### 5-التنسيق: تسهيل الاتصال ورفع المرونة في العمل وتمكين العمال، عن طريق التقليل من الرسمية والعمل بنظام الأهداف.

### 6-خلق ثقافة قوية: يجب على المؤسسة أن تعمل على تكوين ثقافة قوية بين مواردها البشرية تجعلهم يكونون هوية خاصة لكل مشروع جديد، وينسجمون مع أي فرق عمل جديدة.

بعد اقتراح هذه الممارسات من طرف الباحثين، قالوا أن مستويات وطريقة تطبيقها تختلف من مشروع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى، وتكون درجات تطبيقها مرتبطة بعدة عوامل طلقوا عليها اسم العوامل المحددة لتعقيد الإطار الإداري للمشاريع تتمثل فيما يلي:

أ- **المحيط الكلي:** يمثل في درجة قوة التغيير في المحيط الخارجي كالقوانين، المنافسين، والمخاطر التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة.

ب- **المحيط الجزئي:** يتمثل في درجة تأثير المشروع على أصحاب المصلحة ومدى استفادتهم منه، وذلك مدى انتظارهم من عوائد لهذا المشروع ومدى دعمهم له، وكذلك ما مدى تحكمهم في التكنولوجيا والكفاءات الأزمة لإتمام المشروع.

ت- **خصائص المشروع:** تتمثل خصائص المشروع في الخصائص المتعلقة بالمشروع في حد ذاته مثل مدى حدائته بالنسبة للمؤسسة، مستوى تعقيده، الأجل التي يجب أن يسلم فيها المشروع، مما مدى توفر القدرات المادية والبشرية لتنفيذ المشروع، وما هي الحدود المفروضة على المؤسسة من أجل تنفيذ هذا المشروع.

يقترح الباحثين أن يتم وضع كل من هذه الدرجات في سلم بدرجات مثلا من 1 إلى 5، ثم بعد ذلك نقوم بتقييم مدى درجة استخدام الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ووضعها كذلك في نفس السلم، وما يتبقى هو تحديد الفارق بين درجات العوامل المحددة لتعقيد الإطار الإداري للمشاريع ودرجة استعمال ممارسات

إدارة الموارد البشرية، لكي يكون هناك تناسق، فمثلا المحيط الكلي تكون درجته تعقيده 4، ويقابله تكوين وتطوير في الموارد البشرية بدرجة 2، هنا على المؤسسة أن تضيف من ضخ ممارسة التكوين والتطوير بدرجتين حتى يمكنها أن تسد الفجوة وتحقق التوازن، وهكذا يجب موازنة جميع المتغيرات حتى تكون إدارة الموارد البشرية فعالة مع إدارة المشاريع، وكانت الدراسة في مؤسستين إحداهما خاصة والأخرى عمومية، حيث وجدوا أنه في الخاصة الممارسات كانت أكثر مرونة منها في العامة، من أجل التكيف مع المشاريع.

### III-دراسة Hédia Zannad :

قامت الباحثة بالدراسة في شركة RENAULT بفرنسا بعنوان "الفرد والإدارة بالمشاريع" (Zannad, 2009) ، حيث رأت أن الإدارة بالمشاريع تخلق ثلاث تحديات أساسية:

#### 1- التوتر وتداخل في الأدوار:

حيث وجدت أن هناك تداخل في الأدوار لأن الأفراد تسند إليهم مشاريع بالإضافة إلى وظائفهم العادية مما يخلق لديهم شعور بالتوتر.

#### 2- الضغوط والرقابة الشديدة:

توضع لرؤساء وفرق المشاريع أهداف محددة، ويتم تحديد جداول وربطهم بأوقات يجب عليهم إتباعها، في الغالب هذه الأهداف لم يشاركوا في وضعها ثم بعد ذلك تكون عليهم رقابة مشددة ولا يتم إعطائهم حرية في اختيار طرق الوصول إلى تحقيق أهداف مشاريعهم

#### 3- المسار المهني مشوش:

لدى العمال رؤية أن العمل بنظام المشاريع سوف يؤدي بهم إلى فقدان كفاءتهم عند الانتقال من مشروع إلى آخر، كما لا يجذون الطرق التقليدية في تقييم الأداء مع الخوف الدائم من مرحلة ما بعد المشروع.

أمام هذه التحديات تضع الباحثة الحلول التي قامت بها شركة RENAULT، والتي حققت لهم نتائج فعالة مكنتهم من التقليل من هذه المشكلات حيث تمثلت في:

أ- تقوية العلاقة بين الوظائف والمهام: بحيث تم تحديد الأدوار التي يقوم بها الفرد في كل وظيفة وكل مشروع وتوضيح طرق التنسيق والتفاعل فيما بينهما، بحيث تعطى لكل فرد أهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

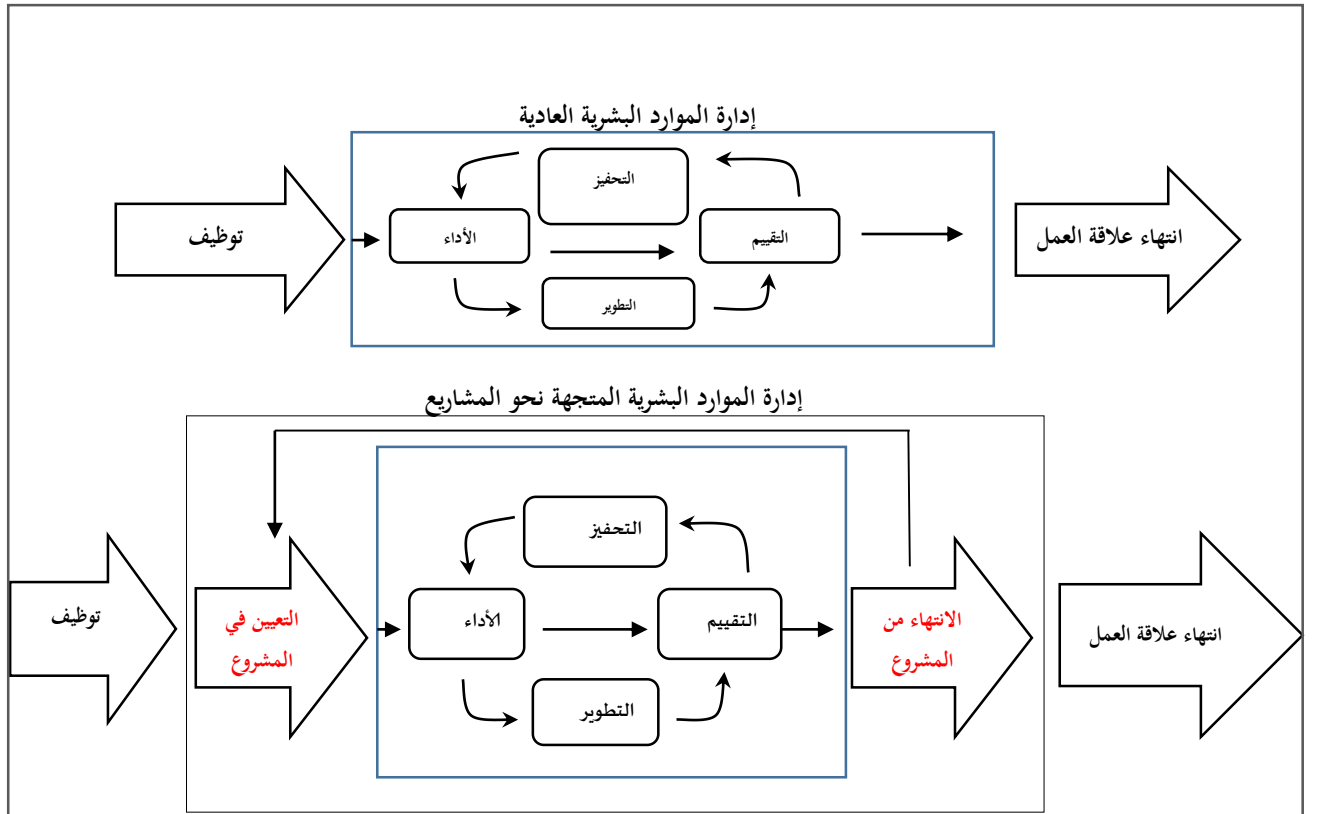
ب- وضع مرجعية للكفاءات: يجب وضع مرجعية للكفاءات من أجل تحديد الكفاءات المطلوبة في المشاريع والكفاءات المطلوبة في الوظائف، وكذا يكون تقسيم أكثر دقة للأفراد حسب اختصاصاتهم، وهذا يكون هذا من مرحلة التوظيف ويحدث بعد عمليات تقييم الأداء.

ت- تطوير أنظمة تقييم الأداء والحوافز: يتطور نظام مع الإدارة بالمشاريع من أجل أن يكون الفرد فعال أكثر في مرحلة المشروع، حيث يتم تقييمه قبل وأثناء وبعد المشروع، من أجل إعطاء تغذية عكسية حول مدى أدائه في المشروع وما اكتسبه بعد المشروع، مع الاستفادة من التقييم بين رؤساء المشاريع وفرق المشاريع، كما تثنم المؤسسة أعمال الأفراد وإنجازاتهم عن طريق تحفيزهم.

IV-دراسة :Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner

يدرس كل من الباحثين السابقين العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمشروع، و هذه الدراسة كانت عبارة عن مقال لهم بعنوان "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوجهة نحو الإدارة بالمشروع" (Martina Huemann, 2007)، حيث لخصوا انه في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العاملة بنظام المشاريع تصبح ممارستها على أساس المشروع على النحو التالي:

الشكل 02: الفرق بين إدارة الموارد البشرية العادية والعاملة بالمشروع



Source: Martina Huemann, Anne Keegan, J. Rodney Turner: Human resource management in the project-oriented company: A review, article in International Journal of Project Management 25 (2007) 315-323.

نلاحظ من الشكلين أن في المؤسسات العاملة بالمشروع هناك إدارتين للموارد البشرية الأولى تتولى أمور التوظيف وتسيير المسار الوظيفي وإجراءات إنهاء علاقة العمل، والأخرى كأنها تقوم بتعيين واختيار الأفراد وتطويرهم والحفاظ عليهم لكن على مستوى المشاريع، وكذا إعادة تعيينهم بعد انتهاء المشاريع وهذا ما يميز المنظمات العاملة بنظام الإدارة بالمشروع.

## V-دراسة Sabrina Loufrani-Fedida:

قامت الباحثة بالدراسة على شركات من أربعة ميادين مختلفة، حيث كان عنوان دراستها "إدارة الكفاءات والإدارة بالمشروع" (Loufrani-Fedida, 2006)، حيث ركزت في دراستها على إدارة الكفاءات في المشاريع، حيث لخصت في دراستها أن هناك 3 مجموعات من العوامل المؤثرة يجب أن تتفاعل من أجل تحقيق الثنائية كفاءات-مشاريع، حيث هذه العوامل تتمثل في:

1- إستراتيجية المؤسسة: خيارات المؤسسة بين المشاريع وأولويتها، واختلاف أهميتها بالنسبة إليها.

2- إدارة المعرفة: إعطاء سياق لإدارة المشاريع بالمنظمة، إعداد التقارير ونتائج أداء المشاريع، إقامة الاجتماعات ما بين المشاريع.

3- إدارة الموارد البشرية: عن طريق توجيه ممارستها على أساس المشاريع، وكذلك العمل على إثراء المهام وتشجيع تدوير الأفراد على العمل من أجل إكسابهم كفاءات أكبر، كذلك مع استعمال مرجعية الكفاءات.

بعد الاطلاع على هذه الدراسات نجد فيها العديد من النقاط المشتركة التي تم التطرق إليها لكن كل دراسة بطريقة مختلفة، حيث أن جميع الدراسات ركزت على الممارسات الرئيسية للموارد البشرية، مع بلورتها بصفة تجعلها في خدمة المشاريع، وكذلك إدارة الموارد البشرية يجب أن تتوجه إلى للمركزية والمرونة وتتوزع على كل الفاعلين في المشروع لأن مع كبر حجم المؤسسة لا يمكن لإدارة الموارد البشرية في المركز أن تدير جميع الأفراد المتواجدين على مناطق ومشاريع مختلفة، كما كان هناك من النتائج دور رؤية واستراتيجية المنظمة في تركيزها في مشاريع دون الأخرى كما نلاحظ كذلك تأثير الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية على المشاريع مثل إدارة الكفاءات والعمل بمرجعية الكفاءات، التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات وكذلك إدارة المعرفة لتنمية وتطوير وزيادة خبرات الموارد البشرية في إطار المشاريع.

## خاتمة:

أمام التحديات والقيود التي تفرضها المشاريع تعتمد المنظمات على العديد من الوسائل والأدوات والاستراتيجيات من أجل التكيف مع تلك القيود والرهانات وهدفها الرئيسي هو العمل دائما على إنجاح المشاريع، وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية تقوم كل منظمة بتكييف استراتيجياتها وممارساتها بطريقة الخاصة وفقا لبيئتها التي تعمل بها وكذا للعوامل المؤثرة عليها والتي توصلها لتحقيق أهداف المشاريع وكذا أهداف مواردها البشرية، وتزداد خبرتها بازدياد تجاربها مع مخلف أنواع المشاريع ودرجة تعقيدها وتنوعها، وبالتالي لا توجد طريقة نموذجية لإدارة الموارد البشرية في إطار المشاريع، بل حسب طبيعة المنظمة ومجال نشاطها وبيئتها تأتي ممارسات الموارد البشرية المتخصصة الموافقة لتلك الظروف فعلى المؤسسات عدم إهمال الجانب البشري لأنه فاعل رئيسي في الوصول إلى الأهداف، وتوجب دائما مرافقته وتقييمه وتكوينه والحفاظ عليه من أجل الرفع من أدائه وزيادة من خبراته وتجاربه في مجال المشاريع.

## قائمة المراجع:

صويص, غ. ج. (2010). أساسيات إدارة المشاريع. إثراء للنشر. الأردن. ص22.

Bernard Martory, D. C. (2016). *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances*. Paris: Dunod.P2

- Bredin, J. S. (2006). HRM in Project-Intensive Firms: Changes and Challenges, Wiley Periodicals, 2006, Vol. 45, No 2, Pp. 249–265.
- Corriveau, V. L. (2009). Management des RH en contexte de projets. *la Revue française de gestion* – N° 195.
- Söderlund, Jonas and Bredin, Karin. (2011, Juin). The HR quadriad: A framework for the analysis of HRM in project-based organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22.
- Loïc Cadin, F. G. (2015). *La gestion des ressources humaines 4e Edition, Dunod, Paris, 2015, P. 19.*
- Loufrani-Fedida, S. (2006, Décembre 5). Management des competences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels, Nice : Universite de Nice-Sophia Antipolis.
- Marine Cousin-Bernard, E. G. (2010). *Manager par projets*. Paris: Nathan.P15
- Martina Huemann, A. K. (2007). Human resource management in the project oriented company. *International Journal of Project Management* N° 25 , pp. 315–323.
- Maury, S. (2010). *La Grh dans la fonction public, paris, Direction de l'information légal et administrative. P8*
- Moine, J.-Y. (2013). *Le grand livre de la gestion de projet*. Paris: Afnor.P35
- Pascal Moulette, O. R. (2016). *Maxi Fiches De Gestion des Ressources Humaines*. PARIS: Dunod.P4
- Peretti, J.-M. (2016). *Gestion des ressources humaines, 21e Edition*. PARIS: Vuibert.P3
- Picq, T. (2016). *Manager une équipe projet : L'humain au cœur de la performance*,. PARIS: DUNOD.Pp 2-4
- PMBOK. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. NEW YORK: Project Management Institute (PMI).P5
- Zannad, H. (2009). L'individu et l'organisation Projet, Quelles difficultés pour quelles réponses ?, *Revue française de gestion* n° 196 | pages 49 à 66 | pages 49 à 66, pp. 49- 66 .