

**ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في نجاح المشروعات الزراعية**

**Human Resources Management Practices and their Impact on the Success of Agricultural Projects**

كريمة ميلود عبد السلام البريكي<sup>1\*</sup>، حسناء احمد حبيب الهوني<sup>2</sup>، عبد الباسط على أبو عائشة صوان<sup>3</sup>  
Kareemah Meeloud Albireeki<sup>1\*</sup>, Hasna Ahmed Habib<sup>2</sup>, Abdulbaset Ali Sowan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> قسم إدارة الأعمال والمشروعات الزراعية، المعهد العالي للتقنيات الزراعية الغيران، ليبيا  
<sup>1,2,3</sup> High Institute of Agricultural Technology Alghayran, Tripoli, Libya

\*Corresponding author: [kareemah974@gmail.com](mailto:kareemah974@gmail.com)

Received: November 22, 2022

Accepted: December 09, 2022

Published: December 11, 2022

**المخلص**

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروعات في مشروع تنمية منطقة فزان الزراعية. ولهذا الغرض تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات عن طريق استخدام الاستبانة، ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برامج (SPSS)، وخلصت الدراسة الي نتائج تفيد إن هناك علاقة طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروعات الزراعية، كما أنه يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في نجاح المشروعات الزراعية محل الدراسة، وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لما لها من أثر ايجابي في نجاح المشروعات.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، نجاح المشروعات، إدارة المشروعات الزراعية.

**Abstract**

The study aimed to shed light on the impact of human resources management practices on the success of projects in the Fezzan Agricultural Development Project. For this purpose, the descriptive analytical approach was followed to collect data by using a questionnaire, and to process the data statistically using (SPSS) programs. The study concluded that there is a direct relationship between human resource management practices and the success of agricultural projects. The success of the agricultural projects under study, and the study recommends the need to pay attention to human resource management because of its positive impact on the success of the projects.

**Keywords:** Human resource management practices, Project success, Agricultural project management.

### 1.1.1. مقدمة:

القطاع الزراعي أحد دعائم الاقتصاد الوطني، إذ يلعب دورًا رئيساً في تحديد النمو الاقتصادي، من خلال وظيفته الرئيسية في إنتاج الغذاء للأعداد المتزايدة من السكان، وخلق فرص عمل، إلى جانب مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي. إذ تواجه الزراعة تحديًا كبيرًا بسبب قلة اليد العاملة والراغبين في العمل في هذا القطاع، بسبب الهجرة المتزايدة من الأرياف إلى المدن، وبيع الأراضي الصالحة للزراعة، والزحف العمراني على حساب هذه الأراضي إلى جانب إحلال الآلات الزراعيّة محل الأيدي العاملة الأمر الذي ساهم في تدني الطلب على هذه الأيدي العاملة، وبالتالي انخفاض الأجور، ما أدى لعزوف الكثير منهم عن العمل في القطاع الزراعي.

إن إدارة الموارد البشرية في المشاريع تعني كافة العمليات التي نحتاجها للحصول على أعلى فاعلية لنجاح مشروع معين. أصبحت اليوم ضرورة ملحة لكل منظمة تسعى الي تحقيق النجاح والتميز في إدارة أعمالها وزيادة قدراتها التنافسية لضمان نجاح مشاريعها بتقديم مخرجات سلع أو خدمات، ولم تعد تتمثل في أنشطة من الوظائف التقليدية، أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة القوى العاملة، بل مجموعة من الممارسات الحديثة وفق إدارة متكاملة متناسقة لاستخدام الموارد المتاحة ضمن معايير الوقت والتكلفة والجودة والمواصفات التي ترضي زبائننا.

### 2.1. مشكلة الدراسة:

يواجه القطاع الزراعي في ليبيا عدة تحديات منها ضعف تطبيق وممارسة ادارة الموارد البشرية داخل المشروعات الزراعية وهذا ينعكس على نجاح المشروعات، وقد يؤدي لفشلها، لذلك يجب الاهتمام بها لغرض تحسينها، وتهيئتها لأداره مشاريع زراعية ناجحة واعادة هيكله المشاريع من جديد ويمكن تناول مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل.

ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في نجاح المشروعات الزراعية؟

### 3.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إبراز دور الموارد البشرية الذي يكمن باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والقدرة على الإنتاجية والدور الذي يؤديه في إدارة المشاريع الزراعية. كما تكمن في أهمية الموارد البشرية والوضع الراهن الذي تمر به المشروعات القائمة الذي يستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كعامل لنجاح المشروعات.

### 4.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

1. مستوى أداء إدارة لموارد البشرية في المشروعات الزراعية.
2. أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع الزراعية.
3. مستوى نجاح المشروعات في منطقة فزان الزراعية.
4. لفت انتباه المسؤولين لتعزيز دور الموارد البشرية والرفع من كفاءتها لأهميتها في نجاح المشاريع الزراعية وإدارتها.

### 5.1. فرضيات الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في نجاح المشروعات الزراعية.

### 6.1. منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، استخدمت التحليل للتعامل مع البيانات وتصنيفها من خلال استبانة أعدت لجمع البيانات، كما اعتمدت الدراسة على المصادر المتاحة الأخرى من كتب ودراسات سابقة.

## 7.1. مصطلحات ومفاهيم:

- **إدارة المشاريع الزراعية:** هي تخصيص يتعلق بتنظيم وإدارة الموارد مثل الموارد البشرية بالطريقة التي تمكن إنجاز المشروع (حمدي إبراهيم، 2005: ص 239)
- **الموارد البشرية:** هي عبارة عن مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما. ويستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية، على الرغم من رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق (على السلمي، 2013: ص 457)
- **نجاح المشروعات:** درجة تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت والميزانية والجودة والعوائد المتوقعة من وجهة نظر مختلف أصحاب المصالح.

## 8.1. الدراسات السابقة

1. **دراسة: (نور الدين، بو خطوة)، 2017،** بعنوان: تجربة ليبيا في مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة، مؤتمر علمي، جامعة سبها، ليبيا.

هدفت الدراسة الى: معرفة الخطط والسياسات التي اتبعتها الدول فحققت نجاحا في مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة. واستعراض الخطط والسياسات التي اتبعتها ليبيا في مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة، ومقارنة الخطط والسياسات التي تم إتباعها في الدول الأخرى مع الخطط والسياسات التي تم إتباعها في ليبيا لمعرفة أوجه القصور في الخطط والسياسات الليبية في مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة.

### توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. عدم وجود قانون خاص بالمشروعات الصغرى والمتوسطة مقارنة بالدول الأخرى فالموجود حاليا قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (472) لسنة 2009 الخاص بتقرير بعض الأحكام الخاصة بالمشروعات الصغرى والمتوسطة
2. تمتع المشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا بعدد من المزايا والإعفاءات مثلها مثل باقي المشروعات في الدول الأخرى.  
كما أوصت الدراسة على ضرورة العمل على سن قانون خاص بالمشروعات الصغرى والمتوسطة يمثل الإطار القانوني الذي ينظم عملها ويوضح علاقاتها مع الأطراف والجهات التي تتعامل معها.
3. **دراسة (امين، زقاي، يوسف، 2018):** بعنوان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروعات دراسة، ميدانية لعينة من المشاريع بولاية سيدي بلعباس
- هدفت الدراسة الي التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع في المؤسسات القائمة على المشاريع ولاختبار فرضيات البحث استخدم نموذج المعادلات الهيكلية وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية، وتوصلت النتائج الي إن اختيار وتعيين الموظفين ونظام تقييم الأداء لها تأثير معنوي على نجاح المشروع، بينما هناك تأثير معنوي لتدريب وتطوير الموظفين ونظام التعويضات على نجاح المشروع في عينة البحث.
4. **دراسة (علني امين، دياب زقاي، 2019)** بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع: الدور المعدل لدورة حياة المشروع.

هدفت الدراسة الى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع في المؤسسات القائمة على المشروع بولايتي سيدي بلعباس وسعيدة (الجزائر)، تهدف أيضا الي تقييم الدور المعدل لدورة حياة المشروع على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع، والتعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق المؤسسات القائمة على المشاريع.

وتوصلت لنتائج منها: إن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموظفين، والتدريب والتطوير، ونظام تقييم الأداء، ونظام التعويضات) لها تأثير ايجابي ومعنوي على نجاح المشروعات. وإن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع تختلف وفقا لمراحل دورة حياة المشروع. وتوصي الدراسة ضرورة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تتكيف مع سياق المشروع.

**5. دراسة (المناصير، 2020): بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشرع: دراسة في أمانة عمان الكبرى.**

هدفت الدراسة الى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، تعيين العاملين، التدريب وتقييم العاملين، الأجور وحوافز العاملين) على نجاح المشروع بأبعاده (كلفة المشروع، جودة المشروع، زمن المشروع)، واعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها وذلك من خلال تصميم استبانة أعدت لغرض جمع البيانات من الموظفين واختبار الفرضيات وإجراء المعالجة الإحصائية وتم التوصل الى نتائج منها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع. وتوصي الدراسة بالاهتمام بالعنصر البشري والعاملين في إدارة المشروع لأنهم يشكلون جزءاً أساسيا في نجاح المشروعات.

**التعقيب على الدراسات السابقة:** استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين تصور واضح عن الموضوع وتحديد منهجية البحث وتصميم أداة الدراسة الاستبانة وتحديد الوسائل الإحصائية الملائمة لدراسة الحالية.

وختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث أهداف الدراسة في التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في نجاح المشروعات الزراعية، وبيئة الدراسة إذ أجريت في البيئة اليبية في منطقة فزان الزراعية وتميزت الدراسة على المستوى المحلي بحدثة الموضوع.

## الفصل الثاني: الاطار النظري

### 1.2. المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

**1.1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:** عرفها في عام 1981 «Schuler» على أنها مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تستخدم لإدارة المورد البشري بأسلوب بعيد عن التميز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة. (جعفر فانو الزبياري، 2018: ص42)

في عام 1990 عرفها «Poole» على أنها عملية خاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهدافها وكذا تحقيق أهدافهم.

أما 1991 عرفها «Flippo» على أنها تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة.

عرفها «Briscoe» 1992 على أنها وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى، كوظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق.

عرفها Dessler (2009) هي السياسات والممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في وضع الإدارة بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والتوظيف والاختيار والترجيح والتعويض وتقييم الأداء والتدريب ومشاركة العمل.

بينما تعرف ممارسات إدارة المواد البشرية بأنها مجموعة من الممارسات التي تم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات من أجل التنسيق بين هذه العناصر وصولاً لتحقيق أعلى إنتاجية. (الطيط، 2011، ص91)

انطلاقاً مما سبق جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على إنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرار ورفع روحها المعنوية.

### 2.1.2. أهمية الموارد البشرية:

تبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة في إعداد وتهيئة الموارد البشرية بالتخصصات والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع، ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية:

1. توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.
2. التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشة (النشاطات الإدارية التنفيذية حول هذه النشاطات).
3. المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة.
4. تساعد على (كشف) تشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوى والتنظيمات، ومعدلات التأخر والغياب من خلال بعض الوسائل بالأفراد العاملين.
5. مساعدة المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال تقديم النصح والإرشاد في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين. (جعفر فانو الزبياري، 2018، ص43)

3.1.2. ممارسات إدارة الموارد البشرية: تضطلع إدارة الموارد البشرية بالعديد من المهام والوظائف التي تتداخل فيما بينها وتتكامل لتحقيق أهدافها وتشمل هذه الممارسات ما يلي:

1- **تخطيط الموارد البشرية:** هو إجراء يتم بموجبه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل والقيام بمسح المهارات المتوفرة لدى العاملين على رأس العمل وفي سوق التوظيف ومن تم يقرر الأساليب والظروف التي ينبغي إتباعها لمقابل الاحتياجات، فهذه الوظيفة ترتبط عادة بأهداف واستراتيجيات المنظمة وتشمل تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال، نتيجة خلو وظائف معينة من شاغلها، وهذا إلى جانب تخطيط لمسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها، وتحليل الوظائف أو الأعمال لتحديد أبعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفر هذه

الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

**2- الاختيار والتعيين:** مجموعة من الأنشطة لجذب الأفراد المؤهلين في المنظمة بهدف إشباع رغبات وأهداف الطرفين ويركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة (عريفات واخرون 2010).

تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء عن خارج المنظمة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، إلى جانب اتخاذ ما يلزم وتهيئة وتطبيع العاملين مع بيئة العمل، والعمل على أن تتكيف وتتوافق المنظمة مع توقعات العاملين.

**3- تقييم الأداء:** هو التقييم الرسمي المنتظم عن كيفية انجاز العاملين لأعمالهم بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعية فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافأتهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.

فهو ممارسة يتم من خلالها مراجعة أداء الموظف على أساس قياس وتقييم العلاقة بين الكفاءة والفاعلية لأداء الموظف وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها. (التميمي، 2017).

**4- تدريب والتطوير:** لزيادة قدرات وتطوير أداء الموارد البشرية، تتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد، وتدريبهم في مختلف المستويات الوظيفية وإعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات ووظائفهم.

كما يعرف التدريب بأنه تنمية المعارف والمهارات من خلال التعليم والممارسة من أجل تغيير الأداء في مجال العمل، ويعد مصدرا مهما من مصادر إعداد الإطارات البشرية وتطوير كفاءاتهم، وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية، فهو إنفاقا استثماريا يحقق عائدا ملموسا يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضلا عن كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي. (عبد الحافظ، 2010 ، ص143)

**5- التعويضات:** هي ما تكافئ به المنظمات العاملين فيها بعدة طرق تشمل المكافآت أو الرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤدونه، وامتيازات مادية إضافية تمنحها كالنقل والسكن وغيرها، تعويضات لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون من الأجر الأساس. (حسن، 2010)

**6- السلامة المهنية:** تتضمن تصميم وتنفيذ برنامج بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية وتطوير نوعية حياة العمل، فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين، والتنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المنظمة من خلال التنسيق في سياسات الموارد البشرية، وقواعد الانضباط، والاتصالات الرسمية. (الزيباري، 2018، ص45)

## 2.2. المبحث الثاني: المشروعات الزراعية

### 1.2.2. مفهوم المشروعات الزراعية:

**1. تعريف إدارة المشاريع:** هو تخصص يتعلّق بتنظيم وإدارة الموارد، مثل الموارد البشرية، بالطريقة التي تمكّن إنجاز المشروع باحترام مضمونه المحدد وبمراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة (إبراهيم، 2005، ص 239)

فهو تنظيم عملية التغيير عبر التوظيف الأمثل للموارد الضرورية لتحقيق هدف معين ضمن إطار زمني معلوم من خلال التنفيذ. ولا تتطلب إدارة المشروعات بالضرورة نفس المتطلبات التي تتطلبها إدارة العمليات الإدارية والتشغيلية الدائمة، سواء من ناحية المهارات الفنية المطلوبة أو فلسفة العمل، ومن ثم فقد نشأت الحاجة إلى بلورة إدارة المشروعات.

**2. تعريف المشروع:** عرفت جمعية إدارة المشاريع البريطانية المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات محددة، وتنفذ بواسطة أشخاص أو منظمات لتحقيق أهداف محددة وفق تكلفة وزمن وجودة مسبق تحديدها. (المحيميد، 2017، ص12)

من خلال التعريف السابق يمكن القول إن المشروع عملية أو نشاط مقيد بزمن، أي له تاريخ بداية وتاريخ نهاية، 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 تتسمي به العمليات الإدارية أو التشغيلية التي تجري بشكل دائم أو شبه دائم من أجل تقديم نفس المنتج أو الخدمة مراراً وتكراراً.

**3. تعريف المشروعات الزراعية:** نشاط اقتصادي يتم من خلال إنفاق الموارد المالية بهدف الحصول على عوائد أو منافع في المستقبل على فترة زمنية معينة هي عمر المشروع، وتعرف بأنها تلك المشروعات التي تركز نشاطها في البنين الزراعي بشقيه النباتي والحيواني ويتم فيها إنفاق الموارد المالية للحصول على العائد المتمثل في الإنتاج النباتي أو الحيواني واستغلاله أو بيعه.

#### 4. تطور مفهوم المشروعات

تغير المفهوم على مدى السنوات الماضية من المفاهيم البسيطة التي كانت تقتصر فقط على مرحلة تنفيذ المشروع الي المفاهيم الجديدة للحكم على نجاح المشروعات ولم يعد يكتفي من حيث الوقت والتكلفة والجودة بل أصبح تطور مفهوم نجاح المشروعات يرتبط بأبعاد أخرى كالرضاء العملاء، أو أصحاب المصالح وقبول التسليمات، ليشمل الوقت، والميزانية، الأداء، رضاء الزبائن.

#### 2.2.2. دورة حياة المشروع

هي المرحلة التي يمر بها المشروع من بدايته حتى الانتهاء منه، وكل مرحلة تتكون من مجموعة من الأعمال والخطوات التي تنتج عنها ما يسمى بالمسلمات وهي النتائج والمستندات تنتج عن العمليات التي تحتويها المراحل التي مر بها المشروع وتمر جميع المشاريع بخمس مراحل هي: (الجعبري، 2017، ص24).

1. مرحلة التأسيس: تتضمن فكرة المشروع وتحديد أهدافه والمخرجات المتوقعة من خلال تنفيذه.
2. مرحلة التخطيط: المشروعات الناجحة تبدأ بتحديد سليم لاحتياجات المؤسسة والأفراد والأولويات، ووضع قائمة بالمعلومات التي تحتاج لإدارتها حول المشروع والموارد المتاحة التي يمكن استغلالها للبدء في مشروع ناجح وتحديد الأهداف وتصميم الخطة وتطوير هيكلية العمل، والتي ستصبح فيما بعد أساس نموذج تواصل المشروع. للوصول لوضع مؤشرات أداء رئيسية لمتابعة الأداء.

3. مرحلة التنفيذ: بعد تحديد الكلفة الكلية اللازمة لتنفيذ المشروع يبدأ العمل الفعلي بعد الانتهاء من التخطيط الجيد المعبر عن الرؤية الواقعية.
4. مرحلة المراقبة والتحكم: أثناء التنفيذ يحدث بعض التغيرات نتيجة ظهور مشاكل معينة، بالتالي لابد من التركيز على المتابعة عند تنفيذ الخطة والموارد التي خصصت ومقارنة الأهداف والمخرجات المتوقعة، وتقييم العمل ومدى فاعليته.
5. مرحلة إنهاء المشروع: هذه المرحلة تختلف حسب المشروع نفسه، يتم التسليم على مراحل أو بعد الانتهاء منه.

### 3.2.2. معايير نجاح المشروع

إن المقاييس الثلاثة لكفاءة أي مشروع هي الوقت، الكلفة والجودة، وغالباً ما يكون الهدف العام للمشروع هو تنفيذ المشروع في أقصر وقت وأقل كلفة وأعلى جودة. بشكل واقعي فإن هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض، في معظم الحالات يتطلب إنهاء المشروع في وقت أقصر استثمارات أكبر وبالتالي كلفة أعلى، وكذلك الأمر في حال طلب جودة تنفيذ عالية. لذلك يكون على المدير إيجاد حل عام مناسب عن طريق الموازنة بين تحقيق الأهداف الثلاثة، من أجل جودة محددة لنشاط معين، وعلى اعتبار أن كل نشاط يجب أن ينفذ في أقل كلفة، فإن كامل المشروع سينفذ عند أقل كلفة إجمالية. ولكن من أجل تقصير الزمن اللازم لأحد الأعمال فإنه غالباً ما تزداد كلفة العمل. قد يحقق هذا بزيادة عدد العمال، أو طلب ساعات عمل إضافية من العمال الحاليين أو شراء آلات وأجهزة أعلى كفاءة.

عليه يجب أن تكون النشاطات بأقل كلفة وأقل طريقة عرضة للمشاكل والظروف الطارئة ليتم استخدامها في المشروع. ويمكن تقسيم هذه المعايير كالتالي:

#### 1. معايير التقليدية (الوقت، التكلفة، الجودة).

2. معايير رضا العاملين والمستخدمين النهائيين، الفوائد التي تعود على أصحاب المصلحة والفوائد التي تعود على العاملين في المشروع.

3. معايير رضا العاملين والعملاء وأصحاب المصلحة، تلبية المتطلبات التقنية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنطقة والتأثير على فريق المشروع والنجاح التجاري في زيادة المبيعات والأرباح وتطور التكنولوجيا والإعداد للمستقبل (المجلة المغربية للاقتصاد، ص187).

#### 4. معايير الكفاءة والفاعلية.

### 4.2.2. إدارة المشروعات الزراعية:

إن نجاح أي مشروع سواء كان زراعي أو صناعي أو حيواني يعتمد بالأساس على الإدارة الصحيحة للمشروع من خلال تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية اللازمة لأنشطة ومتطلبات المشروع تعد الخطوات التالية من أهم الأسس اللازمة لإدارة المشروعات الزراعية: (عباس، 2011)

**1. التخطيط الجديد للمشروع:** من خلال بناء القواعد الأساسية للخطط التي يتم الاعتماد عليها في إدارة المشروع ويجب أن يتم توضيح الفكرة بالخطة وتحديد الأهداف والنتائج المترتبة على ذلك وجميع الأمور المتعلقة في بناء الخطة السليمة لإدارة المشروع ويتضمن كذلك بناء الإطار الخاص للمشروع وهي الخطوات التي يجب تنفيذها ومتابعتها من قبل إدارة المشروع.



**2.تنظيم المشروع الزراعي:** تنظيم المشروع يعتمد بالأساس على النشاطات المحددة في الخطة سواء تنظيم الموارد البشرية العاملة في المشروع وكذلك متابعة التوثيق وإعداد التقارير اللازمة فهذا وسيلة لإدارة المشروعات الزراعية وبيان أهمية العمل ومن خلاله تستطيع بيان كفاءة العمل وجودته عن طريق التقارير المعدة من قبل المختصين في إعدادهم وتستطيع كذلك تقديم توصيات من خلالها، ويجب أن تنظم عملية المتابعة والتقييم في كافة أجزاء المشروع

**3. مراحل تنفيذ المشروع الزراعي:** المغامرة في الزراعة ليس قرارًا سهلاً، وتنفيذ المشروع الزراعي يحتاج إلى قدر كبير من المهارات والخبرات، بشكل عام عمل شاق، وتتطلب مثابرة وجهداً كبيرين، علاوة على أن العمل في المجال الزراعي ذو طبيعة خاص فهو بمثابة سباحة ضد التيار. أول خطوات تنفيذ المشروع الزراعي أن تضع خطة عمل مناسبة، تلك الخطة التي تتضمن الإجابة عن عدة تساؤلات محورية، مثل نوعية المحاصيل التي ستقوم بزراعتها، الفئة التي تباع لها هذه المنتجات، والآلات والمعدات التي سوف تستخدمها في هذا المشروع. ليس هذا فقط، وإنما يجب أن يسد المشروع الزراعي احتياج فئة معينة من الناس (الفئة المستهدفة)، وأن يحل مشكلة معينة (نقص منتج/ محصول ما على سبيل المثال) تعاني منها فئة مخصوصة من الناس، فضلاً عن حتمية أن يتناغم المشروع، ككل، مع منطق العرض والطلب. (عبد المقصود ذبيان، 2015: ص 400)

## 5.2.2. تصنيف المشروعات الزراعية

تتعدد وتتداخل الأسس التي يتم الاستناد عليها في تصنيف المشروعات الزراعية ونحاول هنا أن نضع إطار مبسطاً يتم من خلاله تصنيف المشروعات الزراعية بصورة قريبة من الواقع كالتالي:

1. مشروعات الموارد الزراعية: تشمل مشروعات مرتبطة بالموارد البشرية الزراعية منها التغذية، الإسكان الريفي في المجتمعات الجديدة، مشروعات الثقافة والإعلام والإرشاد الزراعي.
2. مشروعات تتعلق بالموارد الأرضية الزراعية: تشمل مسح الأراضي ورسم الخرائط وتحليل التربة وتصنيفها، وحماية التربة والمحافظة على الأرض.
3. مشروعات الموارد المائية: تتمثل في السدود والقناطر والآبار وقنوات الري وشبكات الري المطور وشبكات الصرف، ومشروعات إعادة استخدام مياه الصرف.
4. مشروعات التقنية الحديثة: وهي إنتاج واستخدام الموارد الرأسمالية الحديثة منها تصنيع الآلات والمكائن والمضخات وتصنيع المعدات والتجهيزات والميكنة الزراعية والتشغيل وتصنيع المبيدات والمواد المكافحة والأدوية البيطرية واللقاحات والأمصال، وتصنيع المبيدات ومحسنات التربة وإنتاج البذور المحسنة
5. مشروعات الإنتاج النباتي، ومشروعات الإنتاج الحيواني ومشروعات التصنيع الغذائي.

## الفصل الثالث: الجانب العملي

### 1.3. مجتمع ومنهجية الدراسة

**1.1.3. مقدمة عن مشروع تنميه منطقه فزان الزراعي:** من المشاريع الزراعية التي كانت تزدهر بها منطقة الجنوب ونذكر منها مشروع (الاريل، مكنوسة، الديسة، برجوج، ايروان الدبوات ، واللود)

هذه المشاريع الاستراتيجية في عمق الصحراء الليبية كانت تساهم وبشكل كبير في توفير الحبوب مثل الشعير والقمح (الصلب ، اللين) ويعتبر مشروع (مكنوسة) اكبر هذه المشاريع من حيث المساحة وكان المشروع ينتج ثمانية عشر الف طن من الحبوب وأغلاف الثروة الحيوانية، تلك المشاريع تورد محاصيلها من الإنتاج الي مخازن مدينه (الجفرة) ومنها توزع الي شركة المطاحن لكي يصنع منها الدقيق من ضمن

المشاريع المستهدفة مشروع تساوه لإنتاج وإكثار البذور المحسنة يقع في جنوب ليبيا وفي نطاق الحدود الإدارية لبلدية وادي عتبة. أنشئ بقرار من اللجنة الشعبية العامة للزراعة سابقا حيث كان بداية العمل به من خلال الموسم الزراعي الشتوي (2000م). المشروع على مساحة إجمالية تقدر 1350 هكتار كمساحة مستغلة إضافة لمساحة توسيعه لتكون المساحة الإجمالية عند استكمال خطة التوسع 3000 هكتار مستقبلاً عن وضع المشروعات الإنتاجية وما تعانيه من تدني وانحيار للمحافظة على ما تبقى من أصول ثابتة ومنقولة وإمكانية إعادة تأهيل تلك المشروعات تم تشكيل لجنة واسند إليها المهام الآتية .

1. تنفيذ الأعمال والبرامج الزراعية التنموية بالمناطق الواقعة بنطاق أعمالها.

2. تطوير وتنمية الأنشطة الزراعية القائمة والعمل على زيادة وتحسين إنتاجها.

3. استكمال تنفيذ المشاريع الزراعية الحالية.

4. الإشراف على الوحدات الإنتاجية الزراعية والحيوانية وتقديم تقارير دوريه حول نشاطها.

5. التشجيع على إقامة المشروعات الصغرى والمتوسطة في المجالات الزراعية.

6. تشجيع برامج الاستثمار الأجنبي في المجال الزراعي ذات الجدوى الاقتصادية.

الي الآن وعلى ضوء تلك الاختصاصات بذات الهيئة لاحتواء هذه المهام وعمل البرامج اللازمة لتنفيذها وذلك ضمن تقديم مقترح لحظه خماسية 2011\_2015 ثم تقديمها للجنة الميزانية المشكله لهذا الغرض باللجنة الشعبية العامة للزراعة وكانت القيمة المقترحة لتلك الخطة (467) مليون دينار تتضمن التركيز على المشروعات الإنتاجية. مكنوسة، برجوح، ايروان، الديسة، الاريل، الدبوات، الويغ، وإمكانية الرفع من أدائها وزيادة إنتاجها من الحبوب مع تجديد أصولها وتوفير جميع مستلزمات الإنتاج .

وبما أن الخسائر بلغت ما بلغت والآن وصلت الحد النهائي الذي من المستحيل تعوضه خاصة مشروع الاريل والدبوات التي بلغت فيه الخسائر الي طمس الهوية علنه تأمل إدارة المشروعات أن تتولي الهيئة تكثيف جهودها لاعتماد مبالغ لتأهيل تلك المشروعات حيث توجد خبرات لا ياستهان بها ولها القدرة على إرجاع المشروعات.

### 2.1.3. الجدوى الاقتصادية من التأهيل والاستثمار

تأهيل الأصول الثابتة والمنقولة والتجهيزات المطلوبة عدد الحقول 265 حقل المساحة الإجمالية 13006 هكتار

مكنوسة، 11 حقل، المساحة الإجمالية: 5306 هكتار  
برجوح، 13 حقل، المساحة الإجمالية: 3650 هكتار  
تساوه، 28 حقل، المساحة الإجمالية: 1400 هكتار  
ايروان، 29 حقل، المساحة الإجمالية: 1350 هكتار  
الديسة، 6 حقول، المساحة الإجمالية: 300 هكتار  
الويغ، 20 حقل، المساحة الإجمالية: 1000 هكتار

من الصعب تحت الظروف الراهنة تأهيل كاهه الآبار والحقول والمرافق والآلات والجرارات مما يتطلب مبالغ كبيرة جدا يتعذر توفيرها واعتمادها لان المشروعات تحتاج الي تفعيل بتواجد العاملين

و ضمان الحماية الذاتية بتوفير المتطلبات من وقود وإعاشة وتشغيل بعض الحقول للمحافظة على ما تبقى من أصول ثابتة منقولة واليات وجرا راث مستلزمات ومرافق وهذا لا يتحقق الا بتخصيص مبالغ مالية.

أما عن تأهيل المشروعات عامه وما يتبعها من أبار وحقول واليات ومعدات ومرافق مختلفة تحت هذه الظروف فهذا أمر مستبعد وإذا ما تحقق الدعم فالمشروعات تستعيد عافيتها خلال 5 سنوات وهذا يحتاج إلى: إقناع الوزارة والجهات المختصة ووضعهم في الصورة لاعتماد مبالغ لانقاذ المشروعات الزراعية وإعطاء الإذن بفتح المجال للاستثمار الأجنبي والمحلي والفردي إن اللجنة استندت على معلومات واقعية وركزت على التجهيز والتأهيل لإمكانية تحقيق أي نسبة للمستهدف حتى نسب بسيطة 10% لضمان البداية التي توصل الي الهدف المنشود وعوده المشروعات الإنتاجية الي نشاطها وتساهم في تغطيه السوق الليبي من الحبوب والأعلاف وتضمن للعاملين بتلك المشاريع التواجد والاستقرار والمحافظة على وظائفهم.

### 3.1.3. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية في مشروع منطقة فزان، وقد أخذت عينة عشوائية من القيادات الإدارية بلغت 38 مفردة بناء للهيكل التنظيمي للمشروع.

### 4.1.3. طرق جمع البيانات

البيانات الثانوية تم جمع البيانات من الكتب والدورات والمراجع ذات العلاقة. البيانات الأولية نظرا لقلّة البيانات المنشورة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المستهدفة من خلال تصميم الاستبانة لاستيضاح أرائهم في نجاح المشروع الزراعي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية، واختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلات الدراسة، تم تحليل البيانات وإضافة تقارير المشروع وتحليلها للوصول إلى النتائج.

### 5.1.3. أداة الدراسة (الاستبانة)

احتوت أداة الدراسة على (18) سؤالا لقياس متغيرات الدراسة الرئيسية منها (10) تمثل المتغير المستقل (ممارسة إدارة الموارد البشرية) ونجاح المشروعات الزراعية الذي يمثل المتغير التابع ويشمل (8) أسئلة وقد اعتمد على مقياس لكرت الثلاثي الذي يتكون من الإجابات (موافق، محايد، غير موافق).

### 6.1.3. الأساليب المستخدمة في الدراسة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من مفردات العينة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Social Sciences for Statistical Package" والتي يرمز لها بالرمز (SPSS)، تضمنت: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري أحد مقاييس التشتت والتوزيع النسبي، بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وبما أنه يقابل كل عبارة من عبارات المحاور الأساسية للاستبانة اختيارات وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي: (موافق- محايد - غير موافق) فقد تم إعطاء كل من الاختيارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق (3) ثلاث درجات محايد (2) درجتان غير موافق (1) درجة واحدة، واعتبر الوسط الحسابي مساوياً للرقم (2) باعتبار أن  $3/(3+2+1) = 2$ ، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (2) تعبر عن درجة موافقة متدنية، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها (2) تعبر عن درجة موافقة متوسطة، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (2) تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

## 2.3 المبحث الثاني: تحليل البيانات

### 1.2.3. تحليل البيانات الشخصية

العمر: جدول رقم (1) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
%14.3	5	من 20 إلى 30 سنة
%28.6	10	من 31 إلى 40 سنة
%28.6	10	من 41 إلى 50 سنة
%28.6	10	من 51 إلى 60 سنة
%100.0	35	المجموع

جدول رقم (1) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

المؤهل العلمي: جدول رقم (2) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
%5.7	2	تعليم أساسي
%34.3	12	ثانوي أو متوسط
%60.0	21	عالي أو جامعي
%100.0	35	المجموع

سنوات الخبرة: جدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
%11.4	4	من 1 إلى 5 سنوات
%20.0	7	من 6 إلى 10 سنوات
%14.3	5	من 11 إلى 15 سنة
%54.3	19	من 16 إلى 20 سنة
%100.0	35	المجموع

2.2.3: تحليل بيانات الدراسة  
1. ممارسات إدارة الموارد البشرية

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط العينة	غير موافق		محايد		موافق		العبارات	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
4	.9390	2.00	42.9	15	14.3	05	42.9	15	يشارك مدراء ورؤساء الأقسام في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية	1
5	.9230	1.97	42.9	15	17.1	06	40.0	14	هناك ضغوط ومصالح خارجية تؤثر في عملية الاستقطاب لاحتياجات الموارد البشرية	2
7	.7960	1.89	37.1	13	37.1	13	25.7	09	يقوم المشروع باختيار الموارد البشرية وفق المواصفات المطلوبة وبكل شفافية	3
3	.8320	2.11	28.6	10	31.4	11	40.0	14	يتم اختيار أفضل الكفاءات المتوفرة لشغل الوظائف	4
8	.9320	1.89	48.6	17	14.3	05	37.1	13	تحدد مخاطر الوظيفة ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الموظفين	5
2	.8450	2.14	28.6	10	28.6	10	42.9	15	يشجع مدراء المشروع الموظفين نحو الأداء المتميز	6
9	.8170	1.74	48.6	17	28.6	10	22.9	08	الأجور الممنوحة للموظفين تتناسب مع المؤهلات العلمية وتوافق مستوى المعيشة	7
10	.8810	1.60	65.7	23	8.6	03	25.7	09	يوجد مركز خاص بتدريب العاملين	8
1	.8020	2.34	20.0	07	25.7	09	54.3	19	تزيد برامج التدريب من معدل الإنتاجية للموارد البشرية	9
6	.8380	1.94	37.1	13	31.4	11	31.4	11	يوجد تخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية	10
		0.437	1.96	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور ممارسات إدارة الموارد البشرية						

جدول رقم (4) يوضح آراء عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (4) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (ممارسات إدارة الموارد البشرية) ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (تزيد برامج التدريب من معدل الإنتاجية للموارد البشرية) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (54.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.34)، بانحراف معياري (0.802). وجاءت عبارة (يشجع مدراء المشروع الموظفين نحو الأداء المتميز)، في المرتبة الثانية، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (42.9%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.14)، بانحراف

معياري (0.845). وأنت عبارة (يتم اختيار أفضل الكفاءات المتوفرة لشغل الوظائف) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (40.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.11)، بانحراف معياري (0.832). وجاءت عبارة (يشار كمدرء ورؤساء الأقسام في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (42.9%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.00)، بانحراف معياري (0.939). بينما عبارة (هناك ضغوط ومصالح خارجية تؤثر في عملية الاستقطاب لاحتياجات الموارد البشرية) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (42.9%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.97)، بانحراف معياري (0.923). وأنت عبارة (يوجد تخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية) في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (37.1%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.94)، بانحراف معياري (0.838). وجاءت عبارة (يقوم المشروع باختيار الموارد البشرية وفق المواصفات المطلوبة وبكل شفافية) في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (37.1%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.89)، بانحراف معياري (0.796). وجاءت عبارة (تحدد مخاطر الوظيفة ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية الموظفين) في المرتبة الثامنة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (48.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.89)، بانحراف معياري (0.932). وأما عبارة (الأجور الممنوحة للموظفين تتناسب مع المؤهلات العلمية وتوافق مستوى المعيشة) في المرتبة التاسعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (48.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.74)، بانحراف معياري (0.817). وجاءت عبارة (يوجد مركز خاص بتدريب العاملين) في المرتبة العاشرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (65.7%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.60)، بانحراف معياري (0.881).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور (ممارسات إدارة الموارد البشرية) يساوي (1.96)، بانحراف معياري (0.437)، وبما أن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الافتراضي (2) مما يعني وجود ضعف في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

## 2. نجاح المشروع الزراعي

جدول رقم (5) يوضح آراء عينة الدراسة حول نجاح المشروع الزراعي

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط العينة	غير موافق		محايد		موافق		العبارات	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
1	.8020	2.34	20.0	07	25.7	09	54.3	19	بعد تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين	1
3	.7890	1.71	48.6	17	31.4	11	20.0	07	يتم تقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة	2
4	.7360	1.60	54.3	19	31.4	11	14.3	05	توجد رقابة على مستوى الإدارات للتأكد من الأنشطة تسير وفق المخطط له	3
6	.6580	1.51	57.1	20	34.3	12	8.6	03	يوجد استخدام أمثل وكفؤ للإمكانات المادية	4

									والبشرية في المشروع	
2	.981 0	2.0 9	42. 9	15	5.7	02	51.4	18	وجود اطار ومني محدد و ملائم للخطة التشغيلية	5
5	.884 0	1.5 7	68. 6	24	5.7	02	25.7	09	تستخدم أساليب حديثة لتقنية والتطوير المستمر	6
4 مك رر	.736 0	1.6 0	54. 3	19	31.4	11	14.3	05	هناك تنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين في اتخاذ القرارات	7
7	.690 0	1.3 7	74. 3	26	14.3	05	11.4	04	تشجع إدارة المشروع موظفها للعمل بروح الفريق	8
	.362 02	1.7 25	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور نجاح المشروع الزراعي							

الجدول رقم (5) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (نجاح المشروع الزراعي) ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (يعد تقييم الأداء وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (54.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.34)، بانحراف معياري (0.802). وجاءت عبارة (وجود اطار ومني محدد و ملائم للخطة التشغيلية)، في المرتبة الثانية، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (51.4%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.09)، بانحراف معياري (0.981). وأنت عبارة (يتم تقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (48.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.71)، بانحراف معياري (0.789).

وجاءت عبارة (توجد رقابة على مستوى الإدارات للتأكد من الأنشطة تسير وفقا لمخططه)، وعبارة (هناك تنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين في اتخاذ القرارات) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (54.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.60)، بانحراف معياري (0.736). وجاءت عبارة (تستخدم أساليب حديث لتقنية والتطوير المستمر) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (68.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.57)، بانحراف معياري (0.884). وأنت عبارة (يوجد استخدام أمثل وكفؤ للإمكانيات المادية والبشرية في المشروع) في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (57.1%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.51)، بانحراف معياري (0.658). وأنت عبارة (تشجع إدارة المشروع موظفها للعمل بروح الفريق) في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (74.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.37)، بانحراف معياري (0.690). كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور (نجاح المشروع الزراعي) يساوي (1.725)، بانحراف معياري (0.3622)، وبما أن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الافتراضي (2) مما يعني وجود انخفاض في مستوى نجاح المشروع الزراعي. 3. اختبار الفرضية البحث التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع الزراعي.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (لإدارة الموارد البشرية) كمتغير مستقل على (نجاح المشروع الزراعي) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (6) يبين ذلك.

الجدول رقم (6) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع الزراعي

مستوى المعنوية المشاهد p-value	قيمة (F)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل ارتباط التثائي (R)	البيان
0.000	20.31 4	0.381	0.617	تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع الزراعي

من الجدول رقم (6) يتضح أن قيمة معامل الارتباط التثائي يساوي (0.617)، وهذا يدل أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع الزراعي علاقة طردية، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.381)، مما يعني أن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تفسير (38.1%) من التغيرات التي تحدث في نجاح المشروع الزراعي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (20.314) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (33) التي تساوي (4.00)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، مما يعني وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع الزراعي.

### 3.3. المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

#### 1.3.3. النتائج:

1. إدارة المشاريع الزراعية لا تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة لممارسات إدارة الموارد البشرية مما أدى إلى تدهور تلك المشاريع.
2. هنالك نقص في استخدام المشروعات لأساليب حديثة للتقنية وغياب التطوير المستمر.
3. هنالك ضعف في تمويل المشاريع الزراعية مما أدى الي ظهور مشاكل متعددة في إدارة تلك المشاريع إضافة الي صعوبة الظروف الأمنية.
4. وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على نجاح المشروع الزراعي وهذا يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تفسير (38.1%) من التغيرات التي تحدث نجاح المشروع الزراعي.
5. وجود انخفاض في مستوى نجاح المشروع الزراعي وضعف الاستخدام الأمثل والكفؤ للإمكانيات المادية والبشرية في المشروع.

#### 2.3.3. التوصيات:

1. توصي الدراسة بالاهتمام بإدارة الموارد البشرية لما لها من دور في نجاح المشروعات.
2. تنفيذ واستكمال الأعمال وبرامج المشاريع الزراعية التنموية وتطوير وتنمية القائمة والعمل على زيادة وتحسين الإنتاج.
3. التشجيع على إقامة المشروعات الصغرى والمتوسطة في المجالات الزراعية.
4. تشجيع برامج الاستثمار الاجنبي في المجال الزراعي مع الجهات ذات العلاقة.



## المراجع

1. الصادق، سهام يوسف على واحمد المبروك، 2008، واقع وتوجهات العمالة الزراعية في منطقة وادي الحياة، مجلة جامعة سبها (البحث والتطبيقية) المجلد السابع، العدد الأول- ليبيا.
2. (اقريشين، اليونسي)، 2021، بعنوان: معوقات المشروعات الصغرى وأثرها على التنمية المكانية في ليبيا، دراسة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة مدينة بني وليد نموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية العدد 11 المجلد 2 – المرقب، ليبيا.
3. المناصر، موسى عاطف المناصر، 2020، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على نجاح المشروع: دراسة تطبيقية في امانة عمان الكبرى، جامعة الزيتونة الاردنية.
4. الجعبري، 2017، مدى تطبيق الجمعيات الزراعية بقطاع غزة لأسلوب الإدارة بالنتائج وأثرها على نجاح المشاريع الزراعية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة.
5. السلمي، على (2013)، قسم اداره الاعمال الناشر دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
6. الحافظ، محمد كامل (2010)، عبد الناشر دار الاندلس الخضراء.
7. عللي امين، دياب زقاي (2019) ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروعات: الدور المعدل لدورة حياة المشروع دراسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس العدد 1.
8. عللي امين، دياب زقاي، صوار يوسف (2018) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على نجاح المشروعات دراسة، ميدانية لعينة من المشاريع بولاية سيدي بلعباس، المجلة المغاربية للاقتصاد والادارة، المجلد 5، العدد 1، مارس 2018.
9. التميمي، محمد كريم، 2012، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير ادارة اعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
10. حسن، عبد المحسن احمد، 2010، ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
11. عبد القادر، ابوسن، احمد مهدي عبد القادر، احمد إبراهيم ابوسن، 2011 أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الانتاجية، بالقطاع الصناعي السوداني، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم والثقافة، المجلد 12 (02) العام 2011.
12. هندي، كمال، (2006). دور المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة في العملية التنموية رسالة ماجستير بكلية التجارة. قسم إدارة الأعمال /إشراف محمد مقداد، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين
13. نورالدين، بوخطوة، 2017، بعنوان: تجربة ليبيا في مجال تنمية وتطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة، مؤتمر علمي، جامعة سبها ليبيا
14. محمود، خالد احمد على (2019)، قسم اداره الاعمال الناشر دار الفكر الجامعي.
15. (واصل، 2020)، بعنوان: معوقات المشروعات الصغيرة في ليبيا دراسة ميدانية في مدينة طبرق، ليبيا.
16. إبراهيم، محمد سلمي (2005)، إدارة المشروعات الصغيرة إلى أين؟ الناشر مكتبة الامير للتوزيع  
[/https://www.facebook.com/471340892908070/posts/478387962203363](https://www.facebook.com/471340892908070/posts/478387962203363)
17. ادارة المشروعات باستخدام ، نبيل إبراهيم الصوالحي، ماجستير في إدارة المشروعات الهندسية من ويكيبيديا، الموسوعة الحرة [/https://ar.wikipedia.org/wiki](https://ar.wikipedia.org/wiki)
18. <https://www.fao.org/3/y0491a/y0491a02.htm>
19. <https://www.gps.gov/applications/agriculture/arabic.php>
20. <https://tजारatuna.com/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9>
21. Richard, J. L. Critical Path Method. The Engineering Handbook. Ed. Richard C. Dorf Boca Raton CRC Press LLC, 2000. 8