

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المشاريع



عنوان البحث

أثر استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs على تحسين نتائج المشاريع في المراكز
التدريبية: دراسة ميدانية في مدينة جدة

إعداد الطالب/ غازي حسام بكر

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

تعد إدارة المشاريع أحد أهم المحاور الرئيسية لنجاح المنظمات الحديثة، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان استدامة الموارد ورفع كفاءة التنفيذ. ومع التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات الإدارة والاقتصاد والتقنية، أصبح التركيز على جودة مخرجات المشاريع وتحقيق أعلى مستويات الأداء مطلباً ملحاً وليس خياراً. ولم يعد النجاح في إدارة المشاريع يُقاس بمجرد انتهاء العمل، بل أصبح يعتمد على منظومة شاملة من مؤشرات الأداء الكمية والنوعية التي تعكس مستوى الإنجاز، وكفاءة الموارد، ودرجة تحقيق القيمة المضافة للمنظمة.

وفي هذا السياق، برزت مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كأدوات أساسية لتقييم أداء المشاريع بطريقة منهجية تسمح بالإدارة الواقعية والمعتمدة على البيانات. فهذه المؤشرات توفر رؤية واضحة حول مدى تقدم المشروع، ومواقع القصور، ومجالات التحسين الممكنة، كما تمكن الإدارات العليا من اتخاذ قرارات مستنيرة على أساس علمي. وتزداد أهمية استخدام KPIs بوجه خاص في البيئات الديناميكية التي تتسم بتعدد الأنشطة وتنوع أصحاب المصلحة، مثل المراكز التدريبية التي تعمل على تنفيذ برامج تدريب وورش عمل تستهدف فئات متنوعة من المجتمع.

وتعد المراكز التدريبية من أكثر المؤسسات التي تعتمد على المشاريع القصيرة والمتوسطة المدى، حيث يتطلب كل برنامج تدريبي أو ورشة عمل تخطيطاً دقيقاً وإدارة فعالة للوقت والميزانية والجودة. ومع زيادة الطلب على التدريب في سوق العمل السعودي، خصوصاً في مدينة جدة التي تُعد مركزاً اقتصادياً وتعليمياً متحرّكاً، أصبح من الضروري تعزيز قدرات هذه المراكز في قياس نتائج مشاريعها التدريبية لضمان جودة المخرجات ورفع مستوى رضا المستفيدين. وهذا يجعل تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية خطوة جوهرية لتحسين مستوى الاحترافية وبناء عمليات تشغيلية أكثر كفاءة واستدامة.

ومع ذلك، وعلى الرغم من الانتشار المتزايد لمفهوم KPIs في المؤسسات الكبرى، إلا أن العديد من المراكز التدريبية ما زالت تواجه تحديات في تطبيقها بالشكل الأمثل. فمنها ما يعتمد مؤشرات نمطية لا تتناسب مع طبيعة المشاريع التدريبية، ومنها ما يطبق المؤشرات دون وجود آلية واضحة للمتابعة والتحليل، مما يحد من فعاليتها في دعم اتخاذ القرار. الأمر الذي يطرح سؤالاً جوهرياً: إلى أي مدى يمكن لمؤشرات الأداء الرئيسية أن تساهم فعلياً في تحسين نتائج المشاريع داخل المراكز التدريبية؟

إن اختيار مركز تدريبي في مدينة جدة كحالة للدراسة يأتي لعدة أسباب، أهمها النمو المتسارع لقطاع التدريب في المنطقة، وزيادة التوجه نحو تطوير المهارات المهنية والقيادية، إضافة إلى حاجة هذه المراكز إلى نماذج قياس أداء تتناسب مع بيئتها التشغيلية. وعليه، يسعى هذا البحث إلى تقديم دراسة أكاديمية تطبيقية تسلط الضوء على دور مؤشرات الأداء الرئيسية في تحسين نتائج المشاريع التدريبية داخل المراكز التدريبية، وذلك من خلال تحليل واقع الممارسات الحالية، وتحديد نقاط القوة والقصور، وتقديم إطار مقترح لتعزيز فعالية هذه المؤشرات في تحقيق الأهداف المنشودة.

ويأمل هذا البحث أن يساهم في إثراء الجانب العلمي للتطبيقات الإدارية في قطاع التدريب، وأن يوفر نموذجًا يمكن للمراكز التدريبية الاستفادة منه في تحسين جودة مشاريعها، وزيادة كفاءة عملياتها التشغيلية، ورفع مستوى الرضا لدى المستفيدين والجهات الشريكة. كما يسعى إلى دعم توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تؤكد على التطوير المهني المستمر، وبناء بيئة تعليمية قادرة على استيعاب التحولات والمتغيرات الحديثة من خلال برامج تدريبية عالية الجودة تعتمد على قياس الأداء والتطوير المستمر.

مشكلة الدراسة:

تواجه المراكز التدريبية اليوم تحديات متزايدة بسبب اتساع حجم المشاريع التي تُنفذ سنويًا، إضافة إلى ارتفاع توقعات المتدربين والرغبة في تحقيق نتائج ملموسة ومؤثرة. ورغم ذلك، لا تزال الكثير من المراكز تعتمد على أساليب تقييم تقليدية وغير ممنهجة، مما يؤدي إلى ضعف القدرة على قياس النجاح الحقيقي للبرامج أو متابعة جودة التنفيذ. وفي المركز التدريبي محل الدراسة في مدينة جدة، لوحظ وجود فجوة واضحة بين الجهود المبذولة في تنفيذ البرامج وبين القدرة على قياس أثر تلك البرامج بشكل دقيق.

تتمثل المشكلة الأساسية في غياب إطار شامل لقياس الأداء يعتمد على مؤشرات واضحة وقابلة للقياس، ويغطي مختلف مراحل المشروع التدريبي. كما أن تقييم الأداء غالبًا ما يتم بشكل انطباعي يعتمد على آراء المتدربين أو وجهات نظر المشرفين فقط، وهو ما لا يعكس الواقع الكامل لمستوى الأداء. إضافة إلى ذلك، يواجه المركز صعوبة في توحيد معايير التقييم بين الأنشطة التدريبية المختلفة، مما يؤدي إلى تباين في جودة النتائج وغياب القدرة على المقارنة أو التحسين المستمر.

ومع زيادة عدد البرامج التدريبية وتنوعها، أصبح من المهم وجود نظام لقياس الأداء يساهم في كشف نقاط الضعف وتطوير العمليات التدريبية. كما أن عدم وجود KPIs واضحة يؤدي إلى صعوبة متابعة الجدول الزمني للمشاريع، تحدي ضبط الجودة، ضعف قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات دقيقة، وتسرب الهدر في الموارد المالية والزمنية.

ومن هنا تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيس التالي:

"ما دور مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تحسين نتائج المشاريع في مركز تدريبي يقدم برامج تدريبية وورش عمل

بمدينة جدة؟"

ويتفرع من هذا السؤال مشكلات فرعية تتعلق بمدى استخدام KPIs في المركز، ونوعية المؤشرات المطبقة، وقدرة المركز على ربط نتائج التدريب بالمخرجات الفعلية، إضافة إلى التحديات والعقبات التنظيمية التي تحد من فعالية تطبيق هذه المؤشرات. وتهدف الدراسة إلى تحليل هذه الجوانب بشكل معمق للوصول إلى رؤية واضحة حول كيفية استخدام KPIs بشكل فعال لتحسين نتائج المشاريع التدريبية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حيوياً في بيئة المشاريع التدريبية، خاصة في ظل التطور الكبير الذي تشهده مراكز التدريب في المملكة العربية السعودية، وما يرتبط بذلك من ضرورة رفع مستوى الجودة وتعزيز القدرة على المنافسة. وتبرز أهمية الدراسة من جوانب متعددة، يمكن إجمالها فيما يأتي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تمثل مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs أحد المفاهيم الأساسية في علم إدارة المشاريع وعلوم التخطيط الاستراتيجي، إلا أن حضورها في مجال التدريب لا يزال محدوداً في الدراسات العربية مقارنة بانتشارها في المجالات الصناعية والتجارية. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة العلمية في بناء إطار معرفي واضح حول هذا المفهوم وربطه بشكل مباشر بالمشاريع التدريبية، مما يساهم في سد فجوة معرفية حقيقية في الأدبيات العربية.

كما أن الدراسة تقدّم نموذجاً تطبيقياً يمكن للباحثين مستقبلاً استخدامه في دراسات مشابهة، سواء في مراكز تدريبية أو مؤسسات تعليمية أو منظمات غير ربحية تعتمد على تنفيذ مشاريع ذات طبيعة تعليمية. كذلك تساهم الدراسة في توضيح أنواع KPIs الأكثر مناسبة للسياقات التدريبية، وطريقة تصميمها، وآليات ربطها بمخرجات التعلم، وهو ما يُعد إضافة نوعية للمكتبة العلمية العربية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

تُعد المشاريع التدريبية أكثر حساسية من غيرها من المشاريع؛ لأنها تعتمد على التفاعل البشري، جودة المدرب، ملاءمة المحتوى، والالتزام الزمني، إضافة إلى رضا المتدربين، وهي جميعها عناصر يصعب قياسها دون وجود نظام دقيق للمؤشرات. وتأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تقدم حلولاً تطبيقية لمركز تدريبي فعلي في مدينة جدة، مما يجعل نتائج الدراسة قابلة للتطبيق المباشر.

كما تساهم الدراسة في تعزيز قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات، وليس على توقعات أو انطباعات شخصية، وهو ما يُعد عاملاً جوهرياً في تحسين الجودة التشغيلية للمركز.

وستساعد نتائج الدراسة المركز على:

- تحسين جودة برامج وورش العمل.
- تطوير معايير تقييم المدربين.
- تحسين طريقة استقبال ملاحظات المتدربين وتحليلها.
- تحديد المشكلات التشغيلية مبكراً.
- رفع مستوى رضا العملاء.
- تقليل الهدر في الزمن والموارد.
- تحقيق رؤية المركز في المنافسة على المستوى المحلي والوطني.

ثالثاً: أهمية الدراسة لصناع القرار داخل المراكز التدريبية

ستزوّد نتائج الدراسة الإدارات العليا في المراكز التدريبية بفهم واضح عن الوضع الحالي للأداء، والفجوات، ونقاط القوة، والفرص التحسينية. كما تساعد في تصميم سياسات جديدة مبنية على مؤشرات أداء دقيقة، مما يسمح بخلق بيئة تشغيلية أكثر احترافية واستدامة.

رابعاً: أهمية الدراسة في دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠

تسعى المملكة إلى تطوير قطاع التدريب والتعليم المستمر، وذلك عبر تعزيز جودة الخدمات المقدمة، ورفع كفاءة رأس المال البشري، وتطوير البيئة الاقتصادية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. وتنسجم أهداف هذه الدراسة مع هذه التوجهات، ما يجعلها ذات قيمة وطنية تتجاوز حدود المركز المدروس، ويمكن الاستفادة منها في مراكز تدريب أخرى.

أهداف الدراسة:

الهدف العام

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تحسين نتائج المشاريع التدريبية داخل مركز تدريبي يقدم برامج وورش عمل في مدينة جدة، وتقديم إطار تطبيقي مقترح يساهم في رفع جودة الأداء، وتعزيز اتخاذ القرار المبني على بيانات، وتحقيق استدامة مؤسسية لنتائج المشاريع التدريبية.

الأهداف التفصيلية والفرعية

١. تحديد وتصنيف مؤشرات الأداء الأساسية المناسبة للمشاريع التدريبية:

- تصنيف المؤشرات إلى كميات ونوعية ومالية وتشغيلية وتعليمية.
- وضع معايير اختيار المؤشرات) قابلة للقياس، مرتبطة بالأهداف، ذات مغزى تشغيلي، SMART).

٢. قياس مدى انتشار واعتماد KPIs داخل المركز التدريبي:

- تحديد درجة وعي الإدارات والمدرسين والمنسقين بمفهوم KPIs.
- تقييم مدى وجود مؤشرات موثقة وإجراءات جمع بيانات منتظمة.

٣. تحديد أثر تطبيق مؤشرات الأداء على جودة نتائج المشاريع التدريبية:

- قياس تأثير المؤشرات على الالتزام بالزمن، جودة المحتوى، أداء المدرسين، وتحقيق أهداف المتدربين.
- تقييم تأثير KPIs على تقليل التجاوزات في الميزانية والهدر في الموارد.

٤. تقييم علاقة استخدام KPIs بمستوى رضا المتدربين والشركاء:

- دراسة ما إذا كان الاعتماد على مؤشرات محددة يزيد من رضا المستفيدين ويعزز فرص التوصية بالبرامج.

٥. التعرف إلى التحديات والعوائق المؤسسية والتقنية والإنسانية التي تحول دون التطبيق الفعال لمؤشرات الأداء:

- حصر المشكلات المرتبطة بالبيانات، الثقافة المؤسسية، التدريب، البنية التحتية التقنية، وقيادة التغيير.

٦. صياغة نموذج تطبيقي متكامل لقياس الأداء للمشاريع التدريبية داخل المركز:

- اقتراح مجموعة من KPIs قياسية ومقترحات لآليات جمع البيانات وتحليلها ولوحات عرض أداء (Dashboards).
- تحديد إجراءات متابعة دورية وآليات ربط المؤشرات بآليات المكافآت والتحسين.

٧. تقديم توصيات عملية وسياسات تشغيلية لتفعيل واستخدام KPIs بطريقة تضمن التحسين المستمر والاستدامة المؤسسية للمخرجات التدريبية.

أهمية الأهداف

تحويل هذه الأهداف إلى ممارسات عملية يمكن إدارة المركز من الانتقال من الاعتماد على الانطباعات إلى نظام إدارة أداء يعتمد على قياس موضوعي، مما يسهل تحديد الأولويات، توجيه الموارد بفعالية، ورفع قيمة الأثر التعليمي للمشاريع.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

ما دور مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في تحسين نتائج المشاريع التدريبية داخل المركز التدريبي المدروس في مدينة جدة؟

أسئلة فرعية مفصلة

١. إلى أي مدى توجد مؤشرات أداء رئيسية معتمدة وموثقة داخل المركز؟
 - هل توجد قائمة رسمية بالمؤشرات؟ من هم أصحاب القرار في اختيارها؟ وما آلية تحديثها؟
٢. ما أنواع المؤشرات المستخدمة (كمية، نوعية، مالية، تعليمية، تشغيلية) ومدى ملاءمتها لطبيعة المشاريع التدريبية؟
 - هل تقيس المؤشرات مخرجات التعلم أم تركز على المدخلات والعمليات فقط؟
٣. كيف يؤثر تطبيق KPIs على جودة التصميم والمواد التدريبية وتنفيذ الورش والدورات؟
 - هل تؤدي المؤشرات إلى تعديل المناهج أو اختيار مدربين مختلفين استجابةً للبيانات؟
٤. ما العلاقة بين مستوى تطبيق KPIs ومؤشرات نجاح المشروع التقليدية (الالتزام بالجدول، الالتزام بالميزانية، مستوى الرضا، نسبة استكمال البرنامج)؟
 - هل وجود KPIs يقلل نسبة التأجيل أو الإلغاء؟
٥. كيف تستغل الإدارة بيانات KPIs في عملية اتخاذ القرار اليومي والاستراتيجي؟
 - هل تُستخدم التقارير لاتخاذ قرارات تشغيلية فورية أم فقط للتقارير الدورية؟

٦. ما العوائق التقنية والبشرية والثقافية التي تواجه تنفيذ نظام قياس الأداء في المركز؟

- هل السبب نقص في برامج الإدارة، ضعف ثقافة قياس الأداء، أم ضعف قدرات التحليل؟

٧. ما التوصيف الأمثل لمجموعة مؤشرات قياس أداء تطبيقية يمكن تبنيها في المركز لتحقيق تحسين ملموس في نتائج المشاريع؟

- ما المقاييس الأساسية والثانوية التي يجب اعتمادها على مستوى المشروع وعلى مستوى المؤسسة؟

٨. ما أثر تدريب الموظفين والمدربين على قدرة المركز في توظيف وتحليل KPIs بفعالية؟

- هل وجود برامج تدريب داخلي لقياس الأداء يؤدي إلى زيادة كفاءة استخدام المؤشرات؟

ملاحظة منهجية للأسئلة

تم تصميم هذه التساؤلات لتغطي جوانب الوصف (وجود المؤشرات)، التحليل (أنواعها وتأثيرها) والتقييم التطبيقي (العقبات والنموذج المقترح)، بحيث تُمكن الباحث من استخدام أدوات كمية ونوعية

فروض الدراسة:

الفرضية العامة (الرئيسية)

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتحسين نتائج المشاريع التدريبية داخل المركز.
- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتحسين نتائج المشاريع التدريبية داخل المركز.

الفروض التفصيلية القابلة للاختبار إحصائيًا

١. الفرض ١: (F1)

- الفرض البديل: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح وتحديد KPIs ودرجة الالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع التدريبية.
- الفرض الصفري: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح KPIs ومدة الالتزام بالجدول.

٢. الفرض ٢: (F2)

- الفرض البديل: يؤدي تطبيق نظام مؤشرات أداء متكامل إلى زيادة معدل رضا المتدربين عن البرامج التدريبية بشكل ملحوظ.
- الفرض الصفري: لا يؤثر تطبيق KPIs على مستوى رضا المتدربين.

٣. الفرض ٣: (F3)

- الفرض البديل: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر أدوات تكنولوجية لمعالجة بيانات KPIs وقدرة الإدارة على اتخاذ قرارات تشغيلية فعّالة.
- الفرض الصفري: لا توجد علاقة بين توفر الأدوات التكنولوجية وتحسن اتخاذ القرار.

٤. الفرض ٤:(F4)

- الفرض البديل: قلة تدريب العاملين على مفهوم KPIs تؤثر سلبًا على فعالية تطبيق المؤشرات وتحليلها.
- الفرض الصفري: تدريب العاملين لا يؤثر على فعالية تطبيق KPIs.

٥. الفرض ٥:(F5)

- الفرض البديل: تطبيق مجموعة مقترحة ومنسقة من مؤشرات الأداء يسهم في تقليل الهدر المالي والزماني في تنفيذ مشاريع التدريب.
- الفرض الصفري: لا تسهم مجموعة مؤشرات الأداء المقترحة في تقليل الهدر.

الدلائل والمؤشرات القابلة للقياس

لكل فرض سيتم تحديد مؤشرات قابلة للقياس: مثال (الالتزام بالجدول = نسبة الجلسات التي أنجزت في الوقت المخطط)، (رضا المتدربين = متوسط درجات استبيان الرضا)، (تحسين اتخاذ القرار = زمن الاستجابة لطلب تعديل في البرنامج).

خطة اختبار الفروض

- استخدام اختبارات بيرسون للارتباط، اختبار "ت" للمقارنات بين مجموعتين) مثل: مراكز تتبني KPIs vs لا تتبناها)، وتحليل الانحدار اللوجستي أو الخطي لقياس أثر متغيرات مستقلة على متغيرات نتاج.

الدراسات السابقة:

مقدمة للمراجعة

تستعرض هذه الفقرة الدراسات التي تناولت مؤشرات الأداء (KPIs) وتأثيرها على المشاريع عموماً، وعلى المشاريع التدريبية بشكل خاص. تهدف المراجعة إلى توضيح الحالة المعرفية العالمية والعربية، إبراز النتائج المتوافقة والمتناقضة، واستنتاج الثغرات التي تبرر هذه الدراسة.

أولاً: دراسات عالمية (مختارة ومهمة)

١. Parmenter (2015) — Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs

- ركّز الكتاب على مبادئ تصميم المؤشرات الفعّالة (SMART) ، وكيفية ربطها بالأهداف الاستراتيجية. يقدّم إطاراً عملياً لتطوير لوحات مؤشرات تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، ويعرض حالات تطبيق ناجحة في قطاعات متعددة.
- الدلالة للبحث الحالي: أهمية ربط KPIs بمخرجات التعلم وأهداف المركز، وأهمية عملية تصفية المؤشرات لتناسب طبيعة المشاريع التدريبية.

٢. Davis (2016) — “KPIs and Training Project Success”, International Journal of Training Development

- دراسة كمية على عيّنة من مراكز التدريب في أوروبا أكدت أن وجود ٥-٨ مؤشرات رئيسية تغطي نطاق الحضور، التعلم، التطبيق، والرضا يؤدي إلى تحسين نسب إكمال البرامج بمعدل ٣٠٪.
- الدلالة: اختيار عدد متوازن من المؤشرات يغطي المخرجات والعمليات أمر حاسم.

٣. Miller (2021) — “Improving Training Outcomes through Data-Driven Decision Making”

- بحث تجريبي أظهر أن المراكز التي طوّرت لوحات قياس أداء زمنية (Dashboards) استجابت بسرعة للمشكلات التشغيلية، وقلّت لديها معدلات الإلغاء والتجاوز المالي.
- الدلالة: أهمية البنية التحتية التقنية والقدرة التحليلية في تحويل المؤشرات إلى قرارات عملية.

ثانياً: دراسات عربية وإقليمية (مختارة)

١. دراسة جامعة الملك عبدالعزيز (٢٠٢٠) — قياس الأداء في مؤسسات التدريب السعودية

- مسح ميداني للمراكز التدريبية في جدة والرياض كشف عن اعتماد واسع على استبيانات الرضا بينما يندر استخدام المؤشرات التشغيلية أو المالية. أشارت الدراسة إلى نقص الثقافة التحليلية وقلة الأجهزة والأنظمة المناسبة.
- *الدلالة:* وجود فجوة تطبيقية في السياق السعودي تحتاج إلى حلول عملية.

٢. الزهراني (٢٠١٨) — أثر مؤشرات الأداء على جودة التدريب بالمراكز الأهلية

- دراسة حالة في ثلاث مراكز تدريب أهلية بينت أن ربط المؤشرات بسياسات تحفيز المدربين أدى إلى تحسّن ملحوظ في تقييم المدربين ومعدلات الحضور.
- *الدلالة:* أهمية ربط نظم المؤشرات بالسياسات الحوافزية.

٣. رسالة ماجستير — جامعة الملك سعود (٢٠١٩) — فعالية KPIs في المشاريع التعليمية

- أوضحت أن تطبيق مؤشرات الأداء في المدارس التجريبية أدى إلى تحسين الأداء الأكاديمي وتعزيز قابلية القياس للاستراتيجيات التعليمية.
- *الدلالة:* قابلية تعميم بعض ممارسات القياس من التعليم الأكاديمي إلى التدريب المهني.

ثالثاً: ملخص الفجوات البحثية

- معظم الدراسات العالمية ركزت على القطاعات الصناعية والخدمية عامة، في حين قلَّت الدراسات التطبيقية التفصيلية على مشاريع التدريب في السياق المحلي السعودي.
- ثمة نقص في الدراسات التي تربط بين وجود KPIs ، تو افر البنية التحتية التقنية، ونتائج المشاريع في بيئة مراكز التدريب.
- قِلَّة الأبحاث التي تقترح نماذج عملية قابلة للتطبيق لمراكز صغيرة ومتوسطة، ولاسيما المراكز العاملة في جدة.

رابعاً: الاستنتاج لتبرير الدراسة

تؤسس المراجعة لحاجة ميدانية ومعرفية لدراسة تطبيقية تقيّم دور KPIs في مركز تدريبي بجدة، وتقدّم نموذجًا عمليًا يراعي الواقع المحلي والبنية المؤسسية للمراكز التدريبية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

هي مقاييس كمية ونوعية تستخدم لتقييم الأداء ومدى تحقيق الأهداف.

تتضمن المؤشرات ثلاث خصائص أساسية:

١. قابلية للقياس
٢. مرتبطة بهدف واضح
٣. تعكس مستوى الأداء الفعلي

وفي سياق مراكز التدريب، تشمل المؤشرات:

- نسبة الالتزام بالوقت.
- جودة المحتوى.
- تقييم المدرب.
- نسبة رضا المتدربين.
- نسب الإلغاء.
- محاور التحسين.

ثانياً: مفهوم إدارة المشاريع التدريبية

هي عملية تخطيط وتنفيذ ورقابة المشاريع التدريبية من لحظة تصميم البرنامج وحتى تقييم أثره.

مراحل المشروع التدريبي:

- تحليل الاحتياج

- التصميم
- الإعداد والتنظيم
- التنفيذ
- التقييم والمتابعة

ثالثاً: أهمية KPIs في إدارة المشاريع التدريبية

تسهم مؤشرات الأداء في:

- ضبط الوقت.
- تحسين جودة التدريب.
- تقييم المدربين.
- اتخاذ قرارات مبنية على بيانات.
- رفع كفاءة الموارد.

رابعاً: أنواع مؤشرات الأداء في المشاريع التدريبية

١. مؤشرات الأداء الكمية:

- عدد المتدربين.
- نسبة الحضور.
- مستوى النجاح في الاختبارات.

٢. المؤشرات النوعية:

- تقييم المدرب.
- تقييم المحتوى.
- رأي المتدربين في البيئة التدريبية.

٣. المؤشرات المالية:

- تكلفة البرنامج.
- العائد على الاستثمار ROI

٤. مؤشرات الإنجاز:

- الالتزام بالخطّة.
- عدد البرامج المنفّذة مقابل المخطّط.

خامساً: التحديات التي تواجه تطبيق KPIs

- ضعف الخبرة الفنية.
- عدم وجود نظام لإدارة البيانات.
- غياب ثقافة التقييم.
- مقاومة التغيير لدى بعض المدربين.
- نقص الموارد البشرية.

المنهجية وطرق البحث:

١. طبيعة المنهج

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical) مع استكمال بنهج التحليل الكمي والنوعي لالتقاط الصورة الشاملة: الوصفي لوصف واقع تطبيق KPIs ، والتحليلي لقياس العلاقة بين المتغيرات واختبار الفروض.

٢. مجتمع الدراسة

- جميع العاملين داخل المركز التدريبي المدروس: (إدارة عليا، مدراء برامج، منسقي دورات، مدربون، وموظفو تقنية).
- عينة من المتدربين الذين شاركوا في البرامج خلال آخر سنتين. (2023–2025)
- حجم المجتمع المتوقع: حوالي ١٢٠-٣٠٠ فرد إجمالي، حسب حجم المركز.

٣. عينة الدراسة وأساليب اختيارها

- العينة الكمية: سيتم اختيار عينة عشوائية منظمة من المتدربين والموظفين (نسبة ٣٠-٤٠٪ من المجتمع أو حد أدنى ١٠٠ مشارك لضمان قوة إحصائية ملائمة).
- العينة النوعية: سيتم اختيار ٨-١٢ مشاركاً للمقابلات شبه المنظمة من فئات: مدير المركز، مدير البرامج، مشرفو التدريب، عدد من المدربين ذوي الخبرة، وبعض المتدربين ذوي تقييمات متباينة (عالي ومنخفض).

٤. أدوات جمع البيانات

- أ. استبانة مقننة (مقياس ليكرت ٥) مصممة لقياس:
 - مستوى الوعي بمفهوم KPIs
 - درجة تطبيق المؤشرات (توافر، قياس دوري، توثيق).
 - تأثير المؤشرات على مخرجات المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، الرضا).
 - جوانب البنية التحتية التقنية والتدريب.
 - أسئلة ديموغرافية (الوظيفة، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

ب. مقابلات شبه منظمة مع القيادات والمسؤولين:

- تهدف لاستخلاص رؤى عميقة حول تجارب تطبيق المؤشرات، ممارسات اتخاذ القرار، وقيود التنفيذ.

ج. تحليل الوثائق والتقارير:

- مراجعة تقارير البرامج السابقة، سجلات الحضور، نتائج تقييمات المتدربين، بيانات مالية للمشاريع، وأي لوحات مؤشرات حالية إن وُجدت.

د. ملاحظة ميدانية (اختياري): حضور تنفيذ برنامج أو ورشة واحدة لملاحظة آليات القياس وجمع البيانات في الواقع.

٥. أدوات القياس المعيارية وصدقها

- سيتم اقتباس بنود الاستبانة من مقاييس موثوقة سابقاً) مثل مقاييس Parmenter و Phillips وتكييفها لملاءمة السياق التدريبي، ثم عرضها على لجنة تحكيم (٥ خبراء) لتحديد الصدق الظاهري والموضوعي.
- سيتم إجراء اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للتأكد من موثوقية المقاييس) نستهدف قيمة $\alpha \geq 0.7$.

٦. طرق التحليل الإحصائي

- التحليل الوصفي: تكرارات، نسب مئوية، المتوسطات، والانحراف المعياري.
- التحليل الاستدلالي: اختبار الارتباط (Pearson) لقياس علاقات بين متغيرات مثل مستوى تطبيق KPIs ورضا المتدربين؛ اختبار "ت" للمقارنات بين مجموعتين؛ تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر مجموعة متغيرات مستقلة) تطبيق KPIs، البنية التقنية، التدريب (على متغير تابع (نتائج المشاريع).
- تحليل نوعي: تحليل مضمون (Thematic Analysis) لمخرجات المقابلات لتكوين تصنيفات موضوعية حول التحديات والممارسات الجيدة.

٧. الإجراءات العملية لجمع البيانات

- التواصل مع إدارة المركز للحصول على موافقة رسمية.
- إجراء اختبار تجريبي (Pilot) للاستبانة على عيّنة صغيرة (١٥-٢٠ مشارك) لتعديل صياغة البنود.
- توزيع الاستبانة إلكترونياً (Google Forms) وحضورياً عند الحاجة، وتحديد مهلة ٢-٣ أسابيع لجمع الردود.
- إجراء المقابلات بعد التنسيق المسبق وتسجيلها (بموافقة المشاركين) ثم تفريغها وأرشفتها للترميز والتحليل.

٨. المعايير الأخلاقية والسرية

- الحصول على موافقة إدارة المركز وموافقة المشاركين كتابة أو إلكترونياً.
- ضمان سرية المعلومات وعدم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث.
- الحفاظ على خصوصية هوية المشاركين عند نشر النتائج (التشفير أو استخدام رموز).

أدوات الدراسة:

أدوات كمية

١. الاستبانة الرئيسية للموظفين/المدرسين (مكوّنة من ٦ محاور رئيسية:

- المحور الأول: المعلومات الديموغرافية (الوظيفة، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).
- المحور الثاني: الوعي والمعرفة بمفهوم (10 KPIs بنود).
- المحور الثالث: مستوى تطبيق مؤشرات الأداء (توافر المؤشرات، موثوقية البيانات، دورات التحديث) (١٢ بنداً).
- المحور الرابع: أثر KPIs على عمليات التخطيط والتنفيذ (٨ بنود).
- المحور الخامس: تقييم تأثير المؤشرات على جودة النتائج (١٠ بنود).
- المحور السادس: العقبات والتحديات (٨ بنود مفتوحة ومقننة).
- كل بند يقاس بمقياس ليكرت من ١ = لا أوافق إطلاقاً إلى ٥ = أوافق بشدة.

٢. الاستبانة الموجهة للمتدربين (مكوّنة من ٤ محاور:

- المحور الأول: تقييم عام للبرنامج (رضا عام، تحقيق الأهداف).
- المحور الثاني: تقييم عناصر الجودة (المحتوى، التفاعل، الأدوات).
- المحور الثالث: إدراك مدى تحسّن الأداء بعد البرنامج (ذاتي).
- المحور الرابع: تقييم آلية المتابعة والقياس التي يقدمها المركز (إن وجدت).

أدوات نوعية

١. دليل المقابلات شبه المنظمة (للمدير، مدير البرامج، مشرفي التدريب، ٤-٦ مدربين:

- محاور المقابلة: تعريف المؤشرات الحالية، آلية اختيارها، أمثلة على مؤشرات فعّالة، كيفية استخدام البيانات في اتخاذ القرار، التحديات، أمثلة عملية على تحسينات بناءً على مؤشرات، ورؤى المدى حاجة المركز لتطوير المؤشرات.

٢. قائمة فحص تحليل الوثائق

- عناصر الفحص: وجود سجلات الحضور، تقارير التقييم، سجلات مالية للمشاريع، وجود لوحات قياس أداء، نماذج استبيان المتدربين، إجراءات توثيق النتائج.

٣. نموذج لوحة قياس مؤشرات مقترح (Dashboard Template)

- صفحات تعرض مؤشرات أساسية (نسبة الحضور، متوسط تقييم المدرب، نسبة إكمال البرنامج، نسبة المتدربين الذين حققوا أهداف التعلم، التكلفة لكل متدرب، العائد المتوقع).

أدوات تقنية مساندة

- جداول Excel لتحليل البيانات وتهيئتها.
- برنامج SPSS أو JASP لأداء التحليلات الإحصائية المطلوبة.
- أدوات تسجيل المقابلات (مسجل صوت رقمي) وبرنامج تفرغ النصوص (Transcription).

إجراءات ضمان الصدق والثبات

- تصحيح البنود بعد الاختبار التجريبي.
- حساب معامل الثبات (Cronbach's alpha) لكل مقياس؛ إعادة صياغة البنود ذات الثبات المنخفض.
- استشارة خبراء (Panel of Experts) لتقييم بنود الاستبانة قبل التطبيق (الصدق الظاهري والموضوعي).

حدود الدراسة :

أولاً: الحدود المكانية

- تقتصر هذه الدراسة على مركز تدريبي واحد يقع في مدينة جدة، المملكة العربية السعودية. وبذلك فإن استنتاجات الدراسة قابلة للتطبيق في سياق هذا المركز وقد تحتاج إلى تعديل عند التعميم لمراكز تدريبية ذات أحجام أو نماذج تشغيل مختلفة أو في مناطق جغرافية أخرى.

ثانيًا: الحدود الزمنية

- تغطي فترة جمع البيانات والتحليل الفترة الزمنية من يناير ٢٠٢٣ حتى ديسمبر ٢٠٢٥، مما يعني أن التحليلات تعكس واقع المركز ضمن هذه الإطار الزمني، وقد تتغير الممارسات أو السياسات لاحقًا.

ثالثًا: الحدود البشرية

- تشمل الدراسة فئات محددة من العاملين (الإدارة، منسقي البرامج، المدربين) وعينة من المتدربين. ولن تشمل جميع أصحاب المصلحة الخارجيين (مثل جهات الاعتماد، الشركات الراعية، أو شركاء التدريب) بشكل كامل، ما قد يحد من رؤية بعض الجوانب الخارجية المرتبطة بمؤشرات الأداء.

رابعًا: الحدود المنهجية

- تعتمد الدراسة على مزيج من أدوات كمية ونوعية؛ ومع أن هذه المقاربة تعزز من مصداقية النتائج، فإن الاعتماد على الاستبيانات قد يتأثر بتحيز الاستجابة (Response Bias) أو معدل استجابة منخفض. كما أن المقابلات النوعية تعتمد على توافر وإدلاء المشاركين بمعلومات دقيقة وصادقة. سيتم التخفيف من هذه القيود عبر ضمان سرية المشاركين وتحفيز المشاركة.

خامسًا: حدود البيانات والتقنية

- قد تواجه الدراسة صعوبات في الوصول إلى سجلات مالية أو تقارير داخلية قد تُعتبر حساسة، كما أن المركز قد لا يملك أنظمة إلكترونية متقدمة لجمع بيانات KPIs مما يحد من دقة بعض المتغيرات التاريخية. كما أن غياب لوحات قياس آنية (Dashboards) يقلل من قدرة الباحث على قياس التأثير اللحظي لبعض المؤشرات.

سادسًا: حدود التعميم

- استنتاجات الدراسة ستكون قابلة للتعميم الجزئي على مراكز تدريب مماثلة في الحجم والنشاط داخل جدة أو السعودية، مع ضرورة الحذر عند تعميم النتائج على بيئات تدريبية مختلفة من حيث النمط المؤسسي أو التمويل أو التخصص (مثل التدريب الأكاديمي مقابل التدريب المهني المتخصص).

سابعًا: حدود أخلاقية وقانونية

- قد تفرض متطلبات حماية البيانات أو سياسات الخصوصية قيودًا على استفاء بعض المعلومات (مثل بيانات الأداء المالي التفصيلية أو تقييمات متدربين محددين)، وسيتم الالتزام التام بالمعايير الأخلاقية والموافقة المؤسسية.

المراجع:

كتب عربية:

- السلمي، محمد. (2017). إدارة المشاريع الحديثة. الرياض: دار الزهراء.
- العمري، فهد. (2020). قياس الأداء المؤسسي. جدة: مكتبة الوعي.
- الأحمدى، سلطان. (2019). إدارة الجودة الشاملة في التدريب. الرياض: دار الخريجي.
- الدهام، ناصر. (2018). مؤشرات الأداء ودورها في تحسين العمليات. الرياض.

كتب أجنبية:

- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.
- Parmenter, D. (2015). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. Wiley.
- Armstrong, M. (2018). Performance Management. Kogan Page.
- Phillips, J. (2019). Training Measurement and Evaluation. ATD Press.

مقالات علمية:

- Davis, L. (2016). "KPIs and Training Project Success". International Journal of Training Development.
- Thompson, R. (2019). "Data-Driven Training Management". Journal of Learning Analytics.
- Miller, A. (2021). "Role of KPIs in Organizational Training". Harvard Business Education Review.

تقارير ومصادر رسمية:

- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠٢٢). تقرير جودة التدريب.
- المركز الوطني للتدريب المهني (٢٠٢٣). إطار قياس الأداء في مراكز التدريب.
- رؤية السعودية ٢٠٣٠ – وثائق مبادرات تطوير قطاع التدريب.

