

**أثر تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع على جودة المخرجات التدريبية
العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود: دراسة ميدانية على البرامج التدريبية
العسكرية**

إعداد الطالب/

محمد عبدالرحمن الرشيدان

253001342

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
6	أهمية الدراسة:
7	أهداف الدراسة:
8	تساؤلات الدراسة
9	فروض الدراسة:
9	الدراسات السابقة:
17	التعليق على الدراسات السابقة
18	المنطلقات النظرية للدراسة:
21	المنهجية وطرق البحث:
21	مجتمع وعينة الدراسة
22	مصادر جمع البيانات
22	أدوات الدراسة:
23	الأساليب الإحصائية المستخدمة
24	حدود الدراسة:
25	المراجع:
25	أولاً: المراجع العربية
26	ثانياً: المراجع الأجنبية
27	ثالثاً: التقارير والمصادر الإلكترونية

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات جذرية ومتسارعة في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية، حيث أصبحت المنظمات بمختلف أنواعها وتوجهاتها تسعى جاهدة نحو تبني أفضل الممارسات والمنهجيات الحديثة التي تُمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية في ظل بيئة تنافسية متغيرة. وتُمثّل إدارة المشاريع أحد أبرز الحقول المعرفية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، نظراً لما تُوفّره من أطر منهجية وأدوات علمية تُسهم في تنظيم العمل وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة ضمن معايير الجودة والوقت والتكلفة المطلوبة. (Menon, 2024)

وقد أولت المنظمات الدولية المتخصصة في إدارة المشاريع اهتماماً كبيراً بتطوير المعايير والممارسات المثلى التي تضمن نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه المنظمات معهد إدارة المشاريع الأمريكي الذي أصدر دليل الإطار المعرفي لإدارة المشاريع المعروف اختصاراً بـ PMBOK ، والذي يُعدّ مرجعاً أساسياً للممارسين والأكاديميين في هذا المجال، كما ظهرت منهجيات أخرى متنوعة كمنهجية PRINCE2 البريطانية ومنهجيات الإدارة الرشيقة، مما أتاح للمنظمات خيارات متعددة تتناسب مع طبيعة مشاريعها وبيئتها التنظيمية. (Özsoy & Sezgili, 2024)

ويُعدّ التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية في إدارة المشاريع الناجحة، حيث يُمثّل العملية التي يتم من خلالها تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمشروع، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف. ويُسهم التخطيط الاستراتيجي في توفير خارطة طريق واضحة لمسار المشروع، وتحديد الموارد اللازمة، وتوقع التحديات المحتملة، ووضع البدائل المناسبة للتعامل معها، مما يُعزز من فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه المنشودة (الحربي، 2022).

وتحتل إدارة الموارد والتكلفة مكانة محورية في منظومة إدارة المشاريع، إذ تُعنى بتحديد الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لتنفيذ المشروع، وتخصيصها بالشكل الأمثل، ومراقبة استخدامها لضمان عدم تجاوز الميزانيات المحددة. وتتضمن هذه العملية تقدير التكاليف ووضع الموازنات ومراقبة الإنفاق وإدارة التدفقات النقدية، فضلاً عن إدارة فريق العمل وتطوير قدراته وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المشروع. وتُعدّ الكفاءة في إدارة الموارد والتكلفة من المؤشرات الرئيسية لنجاح أي مشروع (حزين والبزايعة، 2024).

وتكتسب البرامج التدريبية العسكرية أهمية استثنائية نظراً لطبيعة المهام الموكلة للمؤسسات العسكرية ودورها المحوري في حماية الأمن الوطني والحفاظ على الاستقرار. وتتميز هذه البرامج بخصوصية عالية تفرضها طبيعة البيئة العسكرية ومتطلباتها الصارمة، حيث يُتوقع من المتدربين اكتساب مهارات وقدرات عالية المستوى تُمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة في مختلف الظروف والأوضاع. ومن أبرز هذه المهام إدارة وتنظيم الحشود التي تُعدّ من المهام الحساسة التي تتطلب تدريباً متخصصاً ومستوى عالياً من الجاهزية (عمرو والحبيس، 2022).

وتمثّل إدارة الحشود مجالاً حيويّاً يجمع بين الأبعاد الأمنية واللوجستية والإنسانية، حيث تُعنى بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والسيطرة على التجمعات البشرية الكبيرة بهدف ضمان سلامة المشاركين وتحقيق أهداف الفعالية أو المناسبة. وتتطلب هذه الإدارة فهماً عميقاً لسلوك الحشود وديناميكياتها، وقدرة على التنبؤ بالمواقف الطارئة والتعامل معها، فضلاً عن مهارات القيادة والاتصال والتنسيق مع مختلف الجهات المعنية (العمرى، 2023).

كما امتد الاهتمام البحثي ليشمل دراسة إدارة الحشود في سياقات متنوعة كالأحداث الرياضية والمهرجانات والمناسبات الدينية والتجمعات السياسية، حيث تتباين طبيعة الحشود وسلوكها باختلاف السياق والظروف المحيطة. ويُسهم هذا التنوع في إثراء المعرفة العلمية بإدارة الحشود وتوفير خبرات متعددة يمكن الاستفادة منها في تطوير البرامج التدريبية وتحسين الممارسات الميدانية. (Ha, 2024)

وفي ضوء ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتتناول موضوعاً بالغ الأهمية يتمثل في أثر تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود، ساعيةً إلى سد الفجوة البحثية في هذا المجال وتقديم إسهام علمي وعملي يُفيد الباحثين والممارسين على حدٍ سواء.

مشكلة الدراسة

تُعدّ المؤسسات العسكرية من أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها الدول في حماية أمنها القومي وصون سيادتها، ويُشكّل التدريب العسكري العمود الفقري لبناء القدرات الدفاعية وتطوير الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع التحديات الأمنية المتنامية والتهديدات المتجددة في بيئة دولية تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالات التقنية والعسكرية

والأمنية، باتت الحاجة ماسة إلى تبني منهجيات علمية حديثة في إدارة البرامج التدريبية العسكرية، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الجودة في المخرجات التدريبية وتعزيز القدرة على إدارة وتنظيم الحشود بكفاءة وفاعلية، خاصةً في ظل تزايد أعداد المشاركين في الفعاليات والمناسبات الكبرى وما يستتبع ذلك من تحديات أمنية ولوجستية معقدة.

وتبرز إدارة المشاريع كأحد أهم الأطر المنهجية التي أثبتت فاعليتها في تحسين أداء المنظمات وتعزيز جودة مخرجاتها عبر مختلف القطاعات، حيث تُوفر مجموعة متكاملة من الأدوات والتقنيات والممارسات التي تُمكن من التخطيط السليم والتنفيذ الفعّال والمتابعة المستمرة للمشاريع. غير أن الملاحظ في الواقع العملي أن كثيراً من البرامج التدريبية العسكرية لا تزال تُدار بأساليب تقليدية تفتقر إلى التخطيط الاستراتيجي المحكم، وتعاني من قصور في إدارة الموارد والتكاليف، وضعف في آليات تحديد المخاطر والتعامل معها، فضلاً عن غياب منظومة متكاملة للمتابعة والتقييم تضمن التحسين المستمر لجودة المخرجات. وينعكس هذا الواقع سلباً على مستوى الكفاءة التدريبية ويُضعف القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية العسكرية.

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح أن هناك اهتماماً متزايداً بتطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع في مختلف القطاعات كالإنشاءات والأجهزة الحكومية والقطاع الخاص، وقد أثبتت هذه الدراسات وجود أثر إيجابي لهذه الممارسات على جودة المخرجات والأداء المؤسسي. كما تناولت دراسات أخرى موضوع إدارة الحشود والتقنيات الحديثة المستخدمة فيها، وأكدت على أهمية التدريب والتأهيل في رفع كفاءة العاملين في هذا المجال. إلا أن الباحث لاحظ ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في البيئة العسكرية بشكل عام، والبرامج التدريبية العسكرية بشكل خاص، مما يُشكّل فجوة بحثية تستدعي الدراسة والاستقصاء (عمرو والحبيس، 2022؛ حزين والبيزايعة، 2024؛ الشهري والعقيلي، 2024؛ العبدلات والشورة، 2021؛ الحربي، 2022؛ العمري، 2023؛ الرشدي، 2024؛ المليجي، 2024؛ Özsoy & Sezgili، 2024؛ Menon، 2024؛ Ialyshev، 2024؛ Haghani et al.، 2023؛ Ha، 2024؛ Ikogho & Akpokiniovo، 2025).

وتتجلى مشكلة الدراسة في أن البرامج التدريبية العسكرية تواجه تحديات جوهرية تتمثل في الحاجة إلى رفع مستوى جودة مخرجاتها وتعزيز قدرتها على إدارة وتنظيم الحشود في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. ويلاحظ أن هذه البرامج قد لا تستثمر بالشكل الأمثل أدوات ومنهجيات إدارة المشاريع الحديثة التي أثبتت فاعليتها في قطاعات أخرى، مما يُفضي إلى هدر في الموارد وتدنٍ في مستوى المخرجات وضعف في الاستعداد للتعامل مع المواقف الطارئة والأزمات. كما أن غياب التكامل بين عناصر إدارة المشاريع من تخطيط استراتيجي وإدارة للموارد والتكاليف وإدارة للمخاطر والأزمات ومتابعة وتقييم يُؤثر سلباً على فاعلية هذه البرامج وقدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة.

وانطلاقاً مما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: **ما أثر تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، إدارة الموارد والتكلفة، إدارة المخاطر والأزمات، المتابعة والتقييم) على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود في البرامج التدريبية العسكرية؟**

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والأدبيات العلمية بدراسة حديثة تربط بين أفضل ممارسات إدارة المشاريع وجودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة الحشود، وهو مجال لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة.
- تُعالج الدراسة فجوة بحثية واضحة في مجال تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في البيئة العسكرية، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاعات المدنية والإنشائية والحكومية.
- تُقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين مفاهيم إدارة المشاريع وجودة التدريب العسكري وإدارة الحشود، مما يُوفر أساساً علمياً للباحثين في هذا المجال.
- تُسهم الدراسة في تطوير نموذج بحثي يمكن اختباره وتطبيقه في بيئات عسكرية مختلفة، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي.
- تفتح الدراسة مجالات بحثية جديدة للباحثين لاستكشاف العلاقة بين متغيرات إدارة المشاريع والمتغيرات الأخرى في البيئة العسكرية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُوفر الدراسة توصيات عملية تُسهم في تحسين جودة البرامج التدريبية العسكرية من خلال تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع.
- تُزود الدراسة القيادات العسكرية وصانعي القرار بمعلومات دقيقة حول واقع تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، مما يُساعدهم في اتخاذ قرارات مستنيرة لتطوير البرامج التدريبية.
- تُسهم نتائج الدراسة في تطوير آليات إدارة وتنظيم الحشود في الفعاليات والمناسبات العسكرية، مما يُعزز من السلامة والأمان.
- تُقدم الدراسة إرشادات عملية لتطوير آليات المتابعة والتقييم في البرامج التدريبية العسكرية، مما يضمن التحسين المستمر لجودة المخرجات.
- تُوفر الدراسة مدخلات قيمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي للبرامج التدريبية العسكرية، مما يُعزز من فاعليتها وكفاءتها.
- تُساعد نتائج الدراسة المؤسسات العسكرية في تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تحسين جودة مخرجاتها التدريبية وفق أفضل المعايير العالمية

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، إدارة الموارد والتكلفة، إدارة المخاطر والأزمات، المتابعة والتقييم) على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود في البرامج التدريبية العسكرية.

تتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على واقع تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع بأبعاده المختلفة في البرامج التدريبية العسكرية.
- تحديد مستوى جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود في البرامج التدريبية العسكرية.
- قياس أثر بُعد التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود.

- الكشف عن أثر بُعد إدارة الموارد والتكلفة على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود.
- تحديد أثر بُعد إدارة المخاطر والأزمات على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود.
- قياس أثر بُعد المتابعة والتقييم على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود.
- تحديد الأهمية النسبية لأبعاد أفضل ممارسات إدارة المشاريع في التأثير على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود.
- تقديم توصيات ومقترحات لتطوير تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع لتحسين جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود.

تساؤلات الدراسة

ما أثر تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، إدارة الموارد والتكلفة، إدارة المخاطر والأزمات، المتابعة والتقييم) على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود في البرامج التدريبية العسكرية؟

يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع بأبعاده المختلفة في البرامج التدريبية العسكرية؟
- ما مستوى جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود في البرامج التدريبية العسكرية؟
- ما أثر بُعد التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود؟
- ما أثر بُعد إدارة الموارد والتكلفة على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود؟
- ما أثر بُعد إدارة المخاطر والأزمات على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود؟
- ما أثر بُعد المتابعة والتقييم على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، إدارة الموارد والتكلفة، إدارة المخاطر والأزمات، المتابعة والتقييم) على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود في البرامج التدريبية العسكرية.

الفروض الفرعية

يتفرع من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود في البرامج التدريبية العسكرية.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد إدارة الموارد والتكلفة على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود في البرامج التدريبية العسكرية.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد إدارة المخاطر والأزمات على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود في البرامج التدريبية العسكرية.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد المتابعة والتقييم على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود في البرامج التدريبية العسكرية.

الدراسات السابقة:

يُعدّ استعراض الدراسات السابقة ركيزة أساسية في البحث العلمي، إذ يُسهم في تحديد الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة الحالية، ويُساعد الباحث على التعرف على الفجوات البحثية التي لم تتناولها

الدراسات السابقة، فضلاً عن الاستفادة من المناهج والأدوات المستخدمة في تلك الدراسات. وتتناول الدراسة الحالية موضوعاً بالغ الأهمية يتمثل في "أثر تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود"، وهو موضوع يجمع بين متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل المتمثل في أفضل ممارسات إدارة المشاريع، والمتغير التابع المتمثل في جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة الحشود.

وقد حرص الباحث على استعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وذلك بهدف بناء إطار نظري متين يُسهم في تحقيق أهداف الدراسة. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى محورين رئيسيين: المحور الأول يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (أفضل ممارسات إدارة المشاريع) وعلاقته بمتغيرات أخرى، والمحور الثاني يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (جودة المخرجات التدريبية وإدارة الحشود) وعلاقته بمتغيرات أخرى.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (أفضل ممارسات إدارة المشاريع) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (عمرو والحبيس، 2022) بعنوان "تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم إدارة المشاريع الإنشائية بأبعاده (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في المشاريع الإنشائية بالمحافظة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود قصور في بعض جوانب إدارة المشاريع الإنشائية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات التخطيط والرقابة في المشاريع الإنشائية، وتدريب العاملين على أفضل الممارسات الإدارية الحديثة.

دراسة (حزين والبزايعة، 2024) بعنوان "أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية بأبعادها (معايير PMI ، معايير PRINCE2 ، معايير ISO 21500) على جودة

المشاريع في شركات الإنشاءات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (85) مفردة من العاملين في شركات الإنشاءات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الإنشائية للمعايير الدولية في إدارة مشاريعها، وتوفير التدريب اللازم للعاملين على هذه المعايير.

دراسة (الشهري والعقيلي، 2024) بعنوان "دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، القيادة الرؤيوية، احترام الأفراد) في دعم مشاريع إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (42) مديراً ومسؤولاً تنفيذياً من جميع رؤساء الأقسام والمسؤولين التنفيذيين في الأجهزة الحكومية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة الرشيقة تسهم بشكل كبير في دعم مشاريع إدارة المعرفة، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين أبعاد الإدارة الرشيقة ودعم عمليات إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ، والتعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم، وعقد ورش عمل لتعزيز دعم الإدارة العليا.

دراسة (الحربي، 2022) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (تحديد الرؤية والرسالة، تحليل البيئة، وضع الأهداف، صياغة الاستراتيجيات) على إدارة المشاريع في المنظمات المختلفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المقابلات المنظمة مع القيادات الإدارية من مشاريع متنوعة الأحجام. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن معظم المشاركين يرون أن التخطيط الاستراتيجي ضروري لجميع المشاريع بغض النظر عن حجمها، خلافاً لبعض الآراء التي ترى أنه غير ضروري للمشاريع الصغيرة. وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي، واختيار قادة المشاريع وفق معايير موضوعية.

دراسة (العبداللات والشورة، 2021) بعنوان "أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المساواة، المشاركة، النزاهة، العدالة، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) على إدارة المشاريع بأبعادها (الجودة، الجدول الزمني، النطاق، التكلفة، المخاطر، الموارد) مع وجود التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة المستهدفة من (300) موظف من المديرين ومديري المشاريع والموظفين، وتم جمع (258) استبانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أهمية متوسطة للحاكمة الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات، كما أن للحاكمة الرشيدة أثراً ذا دلالة إحصائية على إدارة المشاريع، وأن التخطيط لإدارة الأزمات يُعزز أثر الحاكمية الرشيدة على إدارة المشاريع، كما أن بُعدي الاستدامة والفاعلية لهما الأثر الأكبر على إدارة المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة التطبيق المستمر وتقييم الحاكمية الرشيدة، وتوعية العاملين، ووضع مؤشرات أداء لإدارة المشاريع، وتشكيل فرق متخصصة لإدارة الأزمات والمخاطر.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Menon, 2024) بعنوان "Best Practices and Implementation Challenges in Effective Project Management" (الفعالة). (هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل الممارسات في إدارة المشاريع بأبعادها) إنشاء مكتب إدارة المشاريع PMO، اختيار المنهجية المناسبة، تطوير كفاءات مدير المشروع، إدارة التغيير والمخاطر) وتحديات تنفيذها في المنظمات المختلفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أفضل الممارسات تشمل إنشاء مكتب لإدارة المشاريع، واختيار المنهجية الملائمة، وتطوير كفاءات مديري المشاريع، وإدارة التغيير والمخاطر بفاعلية، كما حددت تحديات التنفيذ في عدم دعم الإدارة العليا، وعدم فاعلية أصحاب المصلحة، وعدم كفاءة مكتب إدارة المشاريع، وقصور التخطيط. وأوصت الدراسة بضرورة الحصول على دعم الإدارة العليا، وتطبيق أفضل الممارسات بشكل منهجي لتحقيق النجاح المؤسسي.

دراسة (Özsoy & Sezgili, 2024) بعنوان "Exploring the Current Practices and Future Directions in Project Management Education and Training" (استكشاف الممارسات الحالية والاتجاهات المستقبلية في تعليم وتدريب إدارة المشاريع). هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات الحالية في تعليم وتدريب إدارة المشاريع بأبعادها (المناهج الأكاديمية، البرامج التدريبية المهنية، الشهادات المعتمدة، التعلم المستمر) والاتجاهات المستقبلية في هذا المجال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة شاملة للأدبيات والممارسات العالمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب على إدارة المشاريع يُعزز فاعلية القوى العاملة ويرفع القدرة التنافسية ويُحفز الابتكار المستدام، مما يُحسن جودة إدارة المشاريع في مختلف القطاعات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مناهج تعليم إدارة المشاريع لتواكب المتغيرات العالمية، وتعزيز التكامل بين التعليم الأكاديمي والتدريب المهني.

دراسة (Ialyshev, 2024) بعنوان "Investigating Strategies, Methodologies, and Tools for Effective Project Management: Analysis of Successful Practices" (دراسة الاستراتيجيات والمنهجيات والأدوات لإدارة المشاريع الفعالة: تحليل الممارسات الناجحة). هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات والمنهجيات والأدوات الفعالة في إدارة المشاريع بأبعادها (التعلم المستمر، التطوير المهني، الأدوات التقنية الحديثة، الكفاءات والمهارات الأساسية) من خلال تحليل تجارب المتخصصين الناجحين في إدارة المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل تجارب المتخصصين الناجحين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية التعلم المستمر والتطوير المهني للتكيف مع المتطلبات المتغيرة، وأن الأدوات الحديثة تُحسن كفاءة المشاريع، كما حددت الكفاءات والمهارات الأساسية لنجاح مديري المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في التطوير المهني المستمر لمديري المشاريع، واعتماد الأدوات التقنية الحديثة لتحسين الأداء.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (جودة المخرجات التدريبية وإدارة الحشود) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (العمرى، 2023) بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الحشود من وجهة نظر العاملين في منظومة الحج والعمرة". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها (التخطيط الرقمي، التنظيم الرقمي، الإرشاد الرقمي، المراقبة الرقمية) في تحسين إدارة الحشود من وجهة نظر العاملين في منظومة الحج والعمرة وضيوف الرحمن في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (250) من العاملين في منظومة الحج والعمرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة الإدارة الرقمية من قبل العاملين بمنظومة الحج جاءت عالية جداً، وأن المراقبة الرقمية للحشود حققت متوسطاً مرتفعاً (3.62)، كما أن درجة تحسين الإدارة الرقمية في إدارة الحشود مرتفعة جداً بمتوسط (4.40)، وأن التنظيم الرقمي لإدارة الحشود حقق أعلى متوسط (4.43)، فضلاً عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة الممارسات الرقمية وجميع جوانب تطوير الأداء في إدارة الحشود، وأن مستوى رضا ضيوف الرحمن عن أداء إدارة الحشود جاء مرتفعاً بمتوسط (4.33). وأوصت الدراسة بضرورة زيادة المقررات التقنية للعاملين في الحج، وتقديم خدمات الإنترنت مجاناً في المواقع المقدسة خلال مواسم الحج، وإجراء دراسات حول تطبيق الإدارة الرقمية في العمرة وإدارة الحشود في المسجد النبوي الشريف.

دراسة (الرشيدى، 2024) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي لإدارة الحشود والأزمات باستخدام الذكاء الاصطناعي بالحرمين الشريفين". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، وضع الأهداف، صياغة الاستراتيجيات، التنفيذ والمتابعة) في إدارة الحشود والأزمات باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الحرمين الشريفين بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية توظيف الذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الحشود، وفعالية التقنيات الحديثة في تحسين إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الحشود، وتدريب العاملين على استخدام هذه التقنيات.

دراسة (2024) بعنوان "استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الحشود". هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي بأبعاده (تقنيات الرصد والمراقبة، تحليل البيانات، التنبؤ بالسلوك، الاستجابة الآلية) في إدارة الحشود الأمنية، مع استعراض ماهية الحشود البشرية وخصائصها وأهم التقنيات والتطبيقات المستخدمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل

التجربتين السعودية والأسترالية في إدارة الحشود باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في استخلاص المعلومات من الحشود وتحليلها للإبقاء على أفراد الحشد في حالة جيدة، مما يُسهّم في حسن إدارة الحشود. وأوصت الدراسة بضرورة تضمين البرامج التدريبية للقائمين على إدارة الحشود آليات التدريب على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ومحاولة تثبيت رقائق راديو تعريفية (RFID) بالبطاقات الخاصة بالأفراد تتضمن كافة بياناتهم لسهولة قراءتها.

دراسة (المليجي، 2024) بعنوان "قياس أثر البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البرامج التدريبية بأبعادها (محتوى البرامج، أساليب التدريب، المدربون، بيئة التدريب، التقويم) على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للبرامج التدريبية على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البرامج التدريبية بما يتناسب مع احتياجات أعضاء هيئة التدريس، والاهتمام بقياس أثر التدريب بشكل مستمر.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Haghani et al., 2023) بعنوان "A Roadmap for the Future of Crowd Safety Research and Practice: Introducing the Swiss Cheese Model of Crowd Safety and the Imperative of a Vision Zero Target" (وممارسات سلامة الحشود: تقديم نموذج الجبنة السويسرية لسلامة الحشود وضرورة تحقيق هدف الصفر). (هدفت الدراسة إلى التعرف على مستقبل بحوث وممارسات سلامة الحشود بأبعادها (تحديد المخاطر، الوقاية، الاستجابة، التعافي) من خلال تقديم نموذج الجبنة السويسرية لسلامة الحشود وتحديد هدف Vision Zero. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة شاملة للأدبيات والممارسات العالمية في مجال سلامة الحشود. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تقديم نموذج متكامل لسلامة الحشود يعتمد على طبقات متعددة من الحماية، وأهمية تبني هدف Vision Zero

لتحقيق صفر وفيات في الحشود. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج الجبنة السويسرية في تخطيط وإدارة الحشود، والعمل على تحقيق هدف Vision Zero من خلال تطبيق أفضل الممارسات العالمية.

دراسة (Ha, 2024) بعنوان "Crowd Stampede Management at Sporting Events: A Systematic Literature Review" (مراجعة منهجية للأدبيات). هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة التدافع في الحشود بأبعادها (التخطيط المسبق، إدارة الطوارئ، الإخلاء، التواصل) خلال الأحداث الرياضية كمصدر قلق رئيسي لإدارة الطوارئ في القرن الحادي والعشرين. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review) من خلال تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد أفضل الممارسات في إدارة التدافع خلال الأحداث الرياضية، وأهمية التخطيط المسبق والتنسيق بين الجهات المعنية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير خطط طوارئ شاملة للأحداث الرياضية، وتدريب العاملين على إدارة حالات التدافع، وتعزيز التنسيق بين الجهات الأمنية والطبية.

دراسة (Ikogho & Akpokiniovo, 2025) بعنوان "Advancing Crowd Management Strategies: The Role of Law Enforcement Retraining" (الحشود: دور إعادة تدريب أجهزة إنفاذ القانون). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إعادة تدريب أجهزة إنفاذ القانون بأبعادها (المهارات التكتيكية، مهارات التواصل، إدارة الأزمات، استخدام التقنيات الحديثة) في تطوير استراتيجيات إدارة الحشود والسيطرة على التجمعات الكبيرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة دور أجهزة إنفاذ القانون في إدارة التجمعات الكبيرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور أجهزة إنفاذ القانون يتجاوز التقييم ليشمل التحكم والإدارة الفعالة للحشود، وأهمية إعادة التدريب في تطوير مهارات العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في برامج إعادة تدريب أجهزة إنفاذ القانون، وتطوير استراتيجيات شاملة لإدارة الحشود تأخذ في الاعتبار التقنيات الحديثة.

التعليق على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب، أبرزها الاتفاق في الأهداف العامة المتمثلة في دراسة أثر ممارسات إدارة المشاريع على جودة المخرجات، حيث اتفقت مع دراسة (حزين والبزايعة، 2024) ودراسة (Menon, 2024) في التركيز على أثر تبني معايير إدارة المشاريع وأفضل ممارساتها، كما اتفقت مع دراسات (العمري، 2023) و(الرشيدي، 2024) و (Haghani et al., 2023) في الاهتمام بإدارة الحشود وتطوير أدائها. ومن حيث المنهجية، اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما اعتمدته دراسات (عمرو والحبيس، 2022) و(الشهري والعقيلي، 2024) و(العبداللات والشورة، 2021). كذلك اتفقت الدراسات في نتائجها العامة على وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة المشاريع على جودة المخرجات، وأهمية التدريب والتقنيات الحديثة في تحسين الأداء وإدارة الحشود، وهو ما أكدته دراسات (المليجي، 2024) و (Ikogho & Akpokiniovo, 2025) و (Ha, 2024).

أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، أهمها بيئة التطبيق، حيث طبقت الدراسات السابقة في بيئات متنوعة كقطاع الإنشاءات (عمرو والحبيس، 2022؛ حزين والبزايعة، 2024)، والأجهزة الحكومية (الشهري والعقيلي، 2024)، ومنظومة الحج والعمرة (العمري، 2023)، والجامعات (المليجي، 2024)، والأحداث الرياضية (Ha, 2024)، بينما تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها في البيئة العسكرية التي لم تحظَ باهتمام كافٍ في الأدبيات السابقة رغم خصوصيتها وأهميتها. كما تختلف الدراسة الحالية في طبيعة المتغير التابع، إذ تجمع بين متغيرين مترابطين هما جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود، في حين ركزت الدراسات السابقة على متغير تابع واحد كتحسين إدارة المشاريع أو دعم إدارة المعرفة أو إدارة الحشود منفردة. فضلاً عن ذلك، تتناول الدراسة الحالية أبعاداً مرتبطة بخصوصية البيئة العسكرية كالتخطيط التدريبي العسكري وإدارة الموارد التدريبية وإدارة المخاطر والأزمات، وتستهدف عينة متخصصة من العاملين في البرامج التدريبية العسكرية، مما يُكسبها قيمة علمية وتطبيقية متميزة تُسهم في سد الفجوة البحثية في هذا المجال الحيوي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم إدارة المشاريع

تُعرّف إدارة المشاريع بأنها التطبيق المنظم للمعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع بهدف تحقيق متطلباته وأهدافه المحددة. ويُنظر إلى المشروع باعتباره مسعى مؤقتاً يُنفَّذ لإنتاج منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة، وله بداية ونهاية محددتان وموارد مخصصة ونطاق واضح. وتقوم فلسفة إدارة المشاريع على مبدأ التكامل بين عناصر المشروع المختلفة لتحقيق التوازن الأمثل بين متطلبات الجودة والوقت والتكلفة، وهو ما يُعرف بالمثلث الذهبي لإدارة المشاريع. (Menon, 2024)

وقد تبلورت ممارسات إدارة المشاريع عبر عقود من التطور والتراكم المعرفي، حيث أسهمت المنظمات المهنية المتخصصة في توثيق هذه الممارسات وتقنينها في أطر معيارية يمكن تطبيقها في مختلف القطاعات والمجالات. ومن أبرز هذه الأطر الدليل المعرفي لإدارة المشاريع الصادر عن معهد إدارة المشاريع الأمريكي، والذي يُحدد عشر مجالات معرفية رئيسية تغطي جميع جوانب إدارة المشروع من التأسيس حتى الإغلاق. وتتضمن هذه المجالات إدارة التكامل والنطاق والجدول الزمني والتكلفة والجودة والموارد والاتصالات والمخاطر والمشتريات وأصحاب المصلحة. (Özsoy & Sezgili, 2024)

ويرتكز مفهوم أفضل الممارسات في إدارة المشاريع على فكرة وجود أساليب وإجراءات مثلى أثبتت فاعليتها في تحقيق نجاح المشاريع، ويمكن تعميمها وتطبيقها في سياقات مختلفة مع مراعاة الخصوصيات البيئية والتنظيمية لكل سياق. وتشمل هذه الممارسات التخطيط الاستراتيجي الذي يُعنى بتحديد الأهداف ورسم مسار تحقيقها، وإدارة الموارد والتكلفة التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وإدارة المخاطر التي تُعزز قدرة المشروع على التعامل مع حالات عدم اليقين، والمتابعة والتقييم التي تضمن السير وفق المسار المخطط وتحقيق المخرجات المطلوبة. (Ialyshev, 2024)

ثانياً: جودة المخرجات التدريبية

يُمثل مفهوم الجودة أحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، ويُشير في سياق التدريب إلى مدى مطابقة المخرجات التدريبية للمواصفات والمعايير المحددة، ومدى تلبيتها لاحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم. وتحدد جودة المخرجات التدريبية بمجموعة من العوامل المتكاملة التي تشمل جودة تصميم

البرنامج التدريبي وملاءمة محتواه وفاعلية أساليب التدريب المستخدمة وكفاءة المدربين ومناسبة البيئة التدريبية وفاعلية أساليب التقويم المتبعة (المليجي، 2024).

وفي السياق العسكري، تكتسب جودة المخرجات التدريبية أهمية استثنائية نظراً لطبيعة المهام العسكرية وحساسيتها ومستوى المخاطر المرتبطة بها. فالتدريب العسكري يهدف إلى إعداد كوادر بشرية قادرة على أداء مهام معقدة في ظروف ضاغطة، مما يستلزم تحقيق أعلى مستويات الجودة في جميع مراحل العملية التدريبية. ويُقاس نجاح البرامج التدريبية العسكرية بمدى قدرة المتدربين على تطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات في المواقف الحقيقية، وهو ما يُعرف بالأثر التدريبي أو العائد من التدريب (عمرو والحبيس، 2022).

ويرتبط تحقيق جودة المخرجات التدريبية ارتباطاً وثيقاً بتطبيق ممارسات إدارة المشاريع الفعّالة، حيث يُسهم التخطيط السليم في تحديد الأهداف التدريبية بوضوح وتصميم البرامج الملائمة لتحقيقها، كما تضمن إدارة الموارد توفير المستلزمات البشرية والمادية اللازمة، وتُعزز إدارة المخاطر القدرة على التعامل مع التحديات المحتملة، فيما تكفل المتابعة والتقييم التحقق من تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة (حزين والبزايعة، 2024).

ثالثاً: إدارة وتنظيم الحشود

تُعَدّ إدارة الحشود من المجالات متعددة التخصصات التي تستند إلى معارف مستمدة من علم النفس الاجتماعي والهندسة والإدارة والأمن والسلامة. ويُقصد بإدارة الحشود مجموعة العمليات والإجراءات المنظمة التي تهدف إلى تنظيم حركة التجمعات البشرية الكبيرة وتوجيهها والسيطرة عليها بما يضمن سلامة المشاركين وتحقيق أهداف الفعالية. وتتضمن هذه الإدارة أربعة عناصر رئيسية هي التخطيط المسبق والتنظيم الميداني والتوجيه والإرشاد والمراقبة والسيطرة (العمري، 2023).

ويستند فهم سلوك الحشود إلى نظريات متعددة، من أبرزها نظرية العدوى التي ترى أن الأفراد في الحشود يميلون إلى تقليد سلوك بعضهم البعض، ونظرية التقارب التي تفترض أن الأفراد ذوي التوجهات المتشابهة يميلون للتجمع معاً، ونظرية القاعدة الناشئة التي تُركز على كيفية تشكّل المعايير السلوكية داخل الحشود. ويُسهم فهم هذه النظريات في تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة الحشود والتنبؤ بسلوكها في مختلف الظروف (Haghani et al., 2023).

وقد شهد مجال إدارة الحشود تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، حيث تم تطوير نماذج ومنهجيات علمية تستند إلى تحليل البيانات والمحاكاة الحاسوبية والذكاء الاصطناعي. ومن أبرز هذه النماذج نموذج الجبهة السويسرية لسلامة الحشود الذي يقوم على فكرة الطبقات المتعددة للحماية، حيث يُنظر إلى كل طبقة باعتبارها خط دفاع قد يحتوي على ثغرات، ويحدث الحادث عندما تتراصف الثغرات في جميع الطبقات. ويهدف هذا النموذج إلى تقليل احتمالية تراصف الثغرات من خلال تعزيز كل طبقة من طبقات الحماية (Ha, 2024).

رابعاً: العلاقة بين متغيرات الدراسة

تقوم الدراسة الحالية على افتراض نظري مفاده أن تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع في البرامج التدريبية العسكرية يؤثر إيجاباً على جودة المخرجات التدريبية وفعالية إدارة وتنظيم الحشود. ويستند هذا الافتراض إلى المنطق القائل بأن التخطيط الاستراتيجي يضمن وضوح الأهداف وملاءمة الوسائل، وأن إدارة الموارد والتكلفة تكفل توفير المستلزمات اللازمة بكفاءة، وأن إدارة المخاطر والأزمات تُعزز الاستعداد للتعامل مع المواقف الطارئة، وأن المتابعة والتقييم تضمن التحسين المستمر للأداء (الشهري والعقيلي، 2024).

كما تستند الدراسة إلى نظرية الأنظمة التي تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً متكاملًا من العناصر المتفاعلة، حيث يؤثر كل عنصر في العناصر الأخرى ويتأثر بها. وبتطبيق هذا المنظور على موضوع الدراسة، يُنظر إلى البرنامج التدريبي العسكري باعتباره نظاماً يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، وتُمثل ممارسات إدارة المشاريع الآليات التي تضمن فاعلية هذا النظام وكفاءته (العبدلات والشورة، 2021).

وتعتمد الدراسة كذلك على مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يُركز على التحسين المستمر لجميع العمليات والأنشطة بهدف تلبية احتياجات المستفيدين وتجاوز توقعاتهم. ويتسق هذا المدخل مع فلسفة إدارة المشاريع في التأكيد على أهمية التخطيط والقياس والتحسين المستمر، مما يُعزز من الإطار النظري للدراسة ويُوفر أساساً متيناً لفهم العلاقة بين متغيراتها (الرشيدي، 2024).

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، حيث يُمكن هذا المنهج الباحث من وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً. وسيتم من خلال هذا المنهج التعرف على واقع تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع بأبعاده الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، إدارة الموارد والتكلفة، إدارة المخاطر والأزمات، المتابعة والتقييم) في البرامج التدريبية العسكرية، وقياس أثرها على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود.

وسيُوظف الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي سيتم جمعها من عينة الدراسة، بهدف اختبار صحة الفروض والوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للتعميم. كما سيتم استخدام أسلوب المسح الميداني من خلال تطبيق استبانة على عينة ممثلة من مجتمع الدراسة، وذلك للحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة. وسيحرص الباحث على اتباع الإجراءات المنهجية السليمة لضمان صدق النتائج وموثوقيتها.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البرامج التدريبية العسكرية المعنيين بإدارة وتنفيذ البرامج التدريبية وإدارة وتنظيم الحشود، والذين يشملون الضباط وضباط الصف العاملين في إدارات ومراكز التدريب العسكري. ويُقدر حجم مجتمع الدراسة بنحو (850) فرداً موزعين على مختلف الوحدات والمراكز التدريبية العسكرية، ويتضمن هذا المجتمع فئات متنوعة من حيث الرتب العسكرية والمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة والتخصصات الوظيفية المرتبطة بإدارة البرامج التدريبية.

عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع بشكل متناسب، وسيبلغ حجم العينة (265) مفردة، وهو ما يُمثل نسبة (31.2%) من إجمالي مجتمع

الدراسة، وذلك وفقاً لجدول تحديد حجم العينة المعتمدة علمياً. وستوزع العينة على طبقات بحسب الرتبة العسكرية لتشمل (85) ضابطاً بنسبة (32.1%)، و(180) من ضباط الصف بنسبة (67.9%)، مع مراعاة التوزيع متناسب وفقاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وسيتم توزيع الاستبانة بشكل إلكتروني وورقي لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد العينة، مع استهداف استرداد ما لا يقل عن (240) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد متوقعة (90.6%)

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر البيانات:

أولاً: المصادر الثانوية

ستعتمد الدراسة على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة المشاريع وجودة التدريب وإدارة الحشود، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه) ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتقارير والوثائق الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية مثل دار المنظومة و Google Scholar و ResearchGate و ScienceDirect.

ثانياً: المصادر الأولية

ستعتمد الدراسة على المصادر الأولية المتمثلة في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من خلال استبانة الدراسة التي ستوزع على أفراد عينة الدراسة، وذلك للحصول على بيانات حقيقية ومباشرة حول واقع تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة الحشود.

أدوات الدراسة:

ستستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وسيتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وستتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية سيتضمن هذا الجزء (4) فقرات تشمل: الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية في إدارة المشاريع.

الجزء الثاني: المتغير المستقل (أفضل ممارسات إدارة المشاريع) سيتضمن هذا الجزء (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد كالتالي:

البُعد	عدد الفقرات
التخطيط الاستراتيجي للمشاريع	4 فقرات
إدارة الموارد والتكلفة	4 فقرات
إدارة المخاطر والأزمات	4 فقرات
المتابعة والتقييم	4 فقرات
الإجمالي	16 فقرة

الجزء الثالث: المتغير التابع (جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود) سيتضمن هذا الجزء (10) فقرات تقيس مستوى جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود.

إجمالي فقرات الاستبانة (30): فقرة (4 فقرات ديموغرافية + 16 فقرة للمتغير المستقل + 10 فقرات للمتغير التابع).

وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين) بعرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين، وصدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون. كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، وستُستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

- أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة.
- الانحرافات المعيارية لقياس تشتت الاستجابات عن متوسطاتها.
- الأهمية النسبية لترتيب أبعاد ومحاور الدراسة.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي

- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.
- معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة.
- تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد لقياس الأثر الكلي لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار (T-Test) للفروق بين مجموعتين....

حدود الدراسة:

أ) **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة أثر تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع بأبعاده الأربعة (التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، إدارة الموارد والتكلفة، إدارة المخاطر والأزمات، المتابعة والتقييم) على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود.

ب) **الحدود المكانية:** ستُطبق الدراسة على إدارات ومراكز التدريب العسكري. في المملكة العربية السعودية.

ج) **الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على العاملين في البرامج التدريبية العسكرية من الضباط وضباط الصف المعنيين بإدارة وتنفيذ البرامج التدريبية وإدارة وتنظيم الحشود.

د) **الحدود الزمنية:** سيُجرى التطبيق الميداني للدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447هـ / 2026م.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- (2024). استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الحشود. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، 39(2)، 1681-5297. SSN مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1521757>
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13 ، 253 - 292. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1335746>
- حزين، يارا فهمي رمضان، و البزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1496606>
- الرشدي، عمر بن عبدالله بن محياء. (2024). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الحشود والأزمات باستخدام الذكاء الاصطناعي بالحرمين الشريفين. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/633809>
- الشهري، عبدالمنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. *المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة*، مج3، ع1 ، 121 - 172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438961>
- العبدلات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219761>
- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1298675>

- العمري، سميرة ياسين. (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين إدارة الحشود من وجهة نظر العاملين في منظومة الحج والعمرة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإدارية، -ISSN 2522-3372. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264224>
- المليجي، رضا إبراهيم السيد سالم. (2024). قياس أثر البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنتاجيتهم. مجلة كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان، 1306-1238.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alshahrani, S. T., Choukir, J., Albelali, S., & AlShalhoob, A. A. (2025). Perceptions of the impact of AI on human resource management practices among human resource managers working in the chemical industry in Saudi Arabia. *Sustainability*, 17(13), 5815. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/13/5815>
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 3(2), 100193. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266709682300054X>
- Csaszar, F. A., & Steinberger, T. (2024). Artificial intelligence and strategic decision-making: Evidence from entrepreneurs and investors. *Strategy Science*, 9(4), 239-270. <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/stsc.2024.0190>
- Desclaux, J., Grenier, C., & Paillé, P. (2024). The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the HR triad: A scoping review. *Frontiers in Psychology*, 15, 1360401. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11188403/>
- Ha, K.-M. (2024). Crowd stampede management at sporting events: A systematic literature review. *Movement & Sport Sciences – Science et Motricité*, 125, 17–26. <https://doi.org/10.1051/sm/20230047>

- Haghani, M., Cristiani, E., Bode, N. W., Boltes, M., & Corbetta, A. (2023). A roadmap for the future of crowd safety research and practice: Introducing the Swiss Cheese Model of Crowd Safety and the imperative of a Vision Zero target. *Safety Science*, 168, 106292. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106292>
- Ialyshev, A. (2024). Investigating strategies, methodologies, and tools for effective project management: Analysis of successful practices. *The American Journal of Management and Economics Innovations*, 6(01), 18–25. <https://doi.org/10.37547/tajmei/volume06issue01-04>
- Ikogho, D. E., & Akpokiniovo, R. S. (2025). Advancing crowd management strategies: The role of law enforcement retraining. *International Journal of Research*, 12(2), 75–82.
- Kozioł-Nadolna, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*, 192, 2576-2584. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921017439>
- Menon, S. (2024). Best practices and implementation challenges in effective project management. *International Business Research*, 17(2), 66–73. <https://doi.org/10.5539/ibr.v17n2p66>
- Özsoy, T., & Sezgili, K. (2024). Exploring the current practices and future directions in project management education and training. *SAGE Open*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/21582440241236053>
- Song, Y., Wang, J., & Chen, L. (2025). Impact of AI adoption on organizational decision-making efficiency and performance: An empirical study based on the technology acceptance model. *Systems*, 13(8), 683. <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/8/683>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0008125619867910>

ثالثاً: التقارير والمصادر الإلكترونية

- Arab News. (2026, January 11). *Saudi Arabia's AI imperative: Seizing the agentic enterprise to fulfill Vision 2030*. <https://www.arabnews.com/node/2628921/business-economy>

- Gad, N. (2026, January 20). The AI engine powering Saudi Arabia's human resources revolution. *Sharikat Mubasher*. <https://en.sharikatmubasher.com/media-hub/experts-thoughts/19603>
- Grant Thornton Saudi Arabia. (2025, June 13). *How AI is shaping the future of Saudi Arabia: A strategic look at the Kingdom's AI ambitions and digital transformation*. https://www.grantthornton.sa/en/insights/articles-and-publications/how_ai_is_shaping_the_future_of_saudi_arabia
- Jisr. (2025). *State of hiring in Saudi Arabia report 2025*. <https://www.jisr.net/reports/hiring-2025>

Mid Ocean University

College of Management

project management



**The impact of applying best project management practices on the
quality of military training outputs and crowd management and
organization: A field study on military training programs**

Prepared by:

Mohammed Abdulrahman Al-Rashidan

253001342

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026