

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

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

إلى من كانت الدعوات الصادقة ترافقني في كل خطوة، إلى من غرست في قلبي حب

العلم، وزرعت في نفسي الأمل رغم الصعاب، إلى أُمي الغالية، منبع الحنان والعطاء، أهدي ثمرة

جهدي وتعب أيامي.

وإلى أبي العزيز، السند والداعم الأول، من علّمني أن الطموح لا حدود له، لك أقدم هذا

العمل تقديرًا وامتنانًا لجهودك ودعمك الدائم.

إلى زوجتي الغالية التي أضاءت لي الطريق بدعمها وصبرها، وآزرتني بصدق، وهيات لي

سُبل إتمام هذه الدراسة، وشاركتني أعباء هذه المرحلة بكل تفان وإخلاص.

إلى أساتذتي الكرام، الذين كانوا نعم الموجهين، وإلى زملائي، ومن شاركني طريق البحث

والسعي

شكرًا لكل لحظة دعم وتشجيع كانت سببًا في الوصول إلى هذه اللحظة.

أهدي هذا العمل لكل من آمن بي، وساهم في أن يصبح هذا الحلم واقعًا مشرقًا.

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجيا من
المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها الأربعة (التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد والتكلفة، إدارة المخاطر والأزمات، المتابعة والتقييم) على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة الحشود. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ بناء استبانة مكوّنة من (26) فقرة موزعة بين المتغيرين، وُزعت على عينة طبقية عشوائية مكوّنة من (242) فردًا من العاملين في البرامج التدريبية العسكرية المختصة بإدارة الحشود، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد ممارسات إدارة المشاريع مجتمعةً على جودة المخرجات التدريبية وإدارة الحشود، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.843$) ومعامل التحديد ($R^2=0.711$)، مما يدل على أن الأبعاد المستقلة تفسّر (71.1%) من التباين في المتغير التابع. وجاء بُعد إدارة المخاطر والأزمات في المرتبة الأولى من حيث قوة الأثر، يليه التخطيط الاستراتيجي، فالمتابعة والتقييم، وأخيرًا إدارة الموارد والتكلفة. كما جاء المستوى العام لتطبيق الممارسات بدرجة متوسطة، فيما جاءت جودة المخرجات بدرجة مرتفعة.

أوصت الدراسة بتبني منظومة متكاملة لممارسات إدارة المشاريع، وإعطاء الأولوية لإدارة المخاطر والأزمات، وتوظيف الذكاء الاصطناعي والأدوات الرقمية في إدارة الحشود، وإنشاء برامج مستمرة لإعادة تأهيل الكوادر، وبناء مؤشرات جودة كمية دقيقة لقياس الأداء التدريبي والميداني.

الكلمات المفتاحية: أفضل ممارسات إدارة المشاريع، التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر والأزمات، جودة المخرجات التدريبية، التدريب العسكري، إدارة الحشود.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
5.....	4.1 أهداف الدراسة:
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة:
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
14.....	8.1 التعليق على الدراسات السابقة
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
18.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
19.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
19.....	12.1 مصادر جمع البيانات
20.....	13.1 أدوات الدراسة:
21.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
22.....	15.1 حدود الدراسة:
23.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
23.....	المبحث الأول: أفضل ممارسات إدارة المشاريع

23	1.1.2 تمهيد.....
23	2.1.2 مفهوم أفضل ممارسات إدارة المشاريع.....
25	3.1.2 أهمية تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع.....
27	4.1.2 أهداف تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع.....
28	5.1.2 أبعاد أفضل ممارسات إدارة المشاريع.....
33	6.1.2 استراتيجيات تفعيل أفضل ممارسات إدارة المشاريع.....
34	7.1.2 المداخل النظرية الموجهة لأفضل ممارسات إدارة المشاريع.....
34	8.1.2 تحديات تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع في البيئة العربية.....
36	المبحث الثاني: جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود.....
36	1.2.2 تمهيد.....
36	2.2.2 مفهوم جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود.....
38	3.2.2 أهمية جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود.....
40	4.2.2 أهداف تطوير جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود.....
41	5.2.2 أبعاد جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود.....
45	6.2.2 استراتيجيات تطوير جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود.....
47	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
47	1.3 تمهيد.....
47	2.3 منهج الدراسة.....
48	3.3 مجتمع الدراسة وعيّنتها.....
49	4.3 أداة الدراسة.....
51	5.3 الصدق والثبات.....
53	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
54	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
56	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض.....
56	1.4 تمهيد.....

56	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة
59	2.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
69	4.3 اختبار فروض الدراسة
77	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
77	1.5 تمهيد
77	2.5 نتائج الدراسة ومناقشتها
81	3.5 توصيات الدراسة
82	4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية
84	Abstract
85	المراجع
91	الملاحق
92	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
48	الجدول (3 - 1) توزيع الاستبيانات على فئات مجتمع الدراسة	1.
50	الجدول (3 - 2) المتغير المستقل (أفضل ممارسات إدارة المشاريع)	2.
50	الجدول (3 - 3) مقياس الاستبانة	3.
51	الجدول (3 - 4) المتوسطات الحسابية	4.
52	الجدول (3 - 5) معاملات الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	5.
52	الجدول (3 - 6) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	6.
53	جدول (3 - 7) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = ٢٤٢)	7.
56	جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	8.
56	جدول (4 - 2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	9.
57	جدول (4 - 3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	10.
57	جدول (4 - 4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة الوظيفية	11.
58	جدول (4 - 5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	12.
58	جدول (4 - 6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق عدد البرامج التدريبية المشارك فيها	13.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
59	جدول (4 - 7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بُعد التخطيط الاستراتيجي للمشاريع	14.
61	جدول (4 - 8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بُعد إدارة الموارد والكلفة	15.
62	جدول (4 - 9): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بُعد إدارة المخاطر والأزمات	16.
64	جدول (4 - 10): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بُعد المتابعة والتقييم	17.
66	جدول (4 - 11): ترتيب أبعاد المتغير المستقل (أفضل ممارسات إدارة المشاريع) وفق المتوسطات الحسابية	18.
66	جدول (4 - 12): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع	19.
70	جدول (4 - 13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد أفضل ممارسات إدارة المشاريع على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود	20.
71	جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود	21.
73	جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الموارد والكلفة على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود	22.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
74	جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخاطر والأزمات على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود	23.
75	جدول (4 - 17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتابعة والتقييم على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود	24.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

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 وفعالية في ظل بيئة تنافسية متغيرة. وتُمثل إدارة المشاريع أحد أبرز الحقول المعرفية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، نظراً لما تُوفره 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 يُعد 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)

ويُعد التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية في إدارة المشاريع الناجحة، حيث يُمثل 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. وتُعد الكفاءة في إدارة الموارد والتكلفة من المؤشرات الرئيسية لنجاح أي مشروع (حزين والبريعة، 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).

وتمثل إدارة الحشود مجاًلاً 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 (العمري، 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. ويُسهّم 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.

2.1 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 تُوفّر 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 تقتصر 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 والبزايعة، 2024؛ الشهري والعقيلي، 2024؛ العبدلات والشورة، 2021؛ الحربي، 2022؛ العمري، 2023؛ الرشدي، 2024؛ المليجي، 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؟

3.1 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 يوفر 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

4.1 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.

5.1 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؟

6.1 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.

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.

7.1 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 (العبدالات 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، المساءلة، 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 للحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات، كما أن للحاكمية 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.

✓ 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 بالملكة 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 (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 (حزين والبيضاية، 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 (Menon, 2024) بعنوان "Best Practices and Implementation

Challenges in Effective Project Management" أفضل الممارسات وتحديات التنفيذ

في إدارة المشاريع 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 (الرشدي، 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 أحمد (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 التجريبتين 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 يسهم 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، التقييم) 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" بحوث 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" إدارة التدافع في الحشود خلال الأحداث الرياضية: 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" استراتيجيات إدارة 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.

8.1 التعليق على الدراسات السابقة

انققت 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 (العمرى، 2023) و(الرشيدى، 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(العبدالات 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 و Akpokiniovo, 2025) و (Ha, 2024).

أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية، أهمها بيئة التطبيق، حيث طُبقت الدراسات السابقة في بيئات متنوعة كقطاع الإنشاءات (عمرو والحبيس، 2022؛ حزين والبزايعة، 2024)، والأجهزة الحكومية (الشهري والعقيلي، 2024)، ومنظومة الحج والعمرة (العمرى، 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.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم لإدارة المشاريع

تُعرف 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 تُغطي 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. وتتحدد 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 التقييم 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

تُعَدُّ 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 (العمرى، 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 الجبنة 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 يُؤثر إيجاباً على جودة المخرجات التدريبية وفاعلية 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 (العبدالات 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).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تعتمد 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.

وسَيُوظف 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.

11.1 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، وسيلبلغ حجم العينة (265) مفردة، وهو ما يُمثل نسبة (31.2%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وذلك وفقاً لجداول 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 المتناسب وفقاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وسيتم توزيع الاستبانات 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%).

12.1 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.

13.1 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

- **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.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، وستستخدم 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....

15.1 حدود الدراسة:

- **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.
- **الحدود المكانية:** ستطبق الدراسة على إدارات ومراكز التدريب العسكري. في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على العاملين في البرامج التدريبية العسكرية من الضباط وضباط الصف المعنيين بإدارة وتنفيذ البرامج التدريبية وإدارة وتنظيم الحشود.
- **الحدود الزمنية:** سيجري التطبيق الميداني للدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2026م.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: أفضل ممارسات إدارة المشاريع

1.1.2 تمهيد

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة فرضت على المنظمات إعادة النظر في الأساليب التقليدية لإدارة مشاريعها، إذ لم تعد المشاريع مجرد مهام مؤقتة تُنفَّذ وفق جدول زمني محدد، بل غدت أدوات استراتيجية لتحقيق رؤى المنظمات وأهدافها بعيدة المدى. وفي ظل تنامي حدة التنافس وتزايد تعقيد المشاريع من حيث النطاق والموارد وأصحاب المصلحة، برزت الحاجة إلى تبني ما يُعرف بـ "أفضل ممارسات إدارة المشاريع" بوصفها منظومة متكاملة من المبادئ والأدوات والأساليب التي أثبتت جدواها عبر تطبيقات متعددة، وأصبح الالتزام بها معيارًا لقياس نضج المنظمات وقدرتها على إنجاز مشاريعها بكفاءة وفعالية.

ويكتسب هذا المتغير أهمية مضاعفة في القطاعات ذات الحساسية العالية كقطاع التدريب العسكري وإدارة الحشود، إذ يترتب على أي قصور في التخطيط أو التنفيذ نتائج لا يمكن تداركها بسهولة، سواء على مستوى الكلفة أو الزمن أو الأرواح. ومن ثَمَّ، فإن استعراض هذا المتغير يستوجب الوقوف على جذوره المفاهيمية، وتتبع تطوره النظري، وإبراز أبعاده التي تشكّل البنية الأساسية لتطبيقه، وصولاً إلى الاستراتيجيات الكفيلة بتنفيذه في الميدان. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة تستند إلى أدبيات متنوعة، تجمع بين الاتجاه الكلاسيكي القائم على المعايير الدولية المعتمدة، والاتجاه الحديث الذي يُدمج الإدارة الرشيقة والذكاء الاصطناعي والممارسات الريادية في صلب العمل المشروع، فضلاً عن استعراض المداخل النقدية التي طرحها عدد من الباحثين بشأن تطبيق هذه الممارسات في البيئات العربية.

2.1.2 مفهوم أفضل ممارسات إدارة المشاريع

تتعدد الزوايا التي تناول الباحثون من خلالها مفهوم أفضل ممارسات إدارة المشاريع، وتتباين تعريفاتهم تبعاً للحقل المعرفي الذي ينطلقون منه وطبيعة المشاريع التي يدرسونها، غير أن ثمة قاسماً مشتركاً يجمعها في كونها تسعى إلى تقنين السلوك الإداري وتحويله من اجتهادات فردية إلى منظومة قابلة للتكرار والقياس.

ويذهب (Menon, 2024) إلى أن أفضل ممارسات إدارة المشاريع تمثل مجموعة من الأساليب والإجراءات المُختبرة التي راكمتها المنظمات عبر تجاربها الميدانية، وأثبتت قدرتها على رفع احتمالية إنجاز المشروع ضمن قيوده الثلاثية المتمثلة في النطاق والزمن والكلفة، مع المحافظة على المستوى المطلوب من الجودة والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة. ويكمل هذا التوجه ما طرحه (Ialyshev, 2024) من أن هذه الممارسات تمثل ترجمة عملية لمنهجيات إدارة المشاريع المعتمدة عالميًا، بحيث تتحول من إطار نظري مجرد إلى ممارسات يومية تتجلى في القرارات والإجراءات التي يتخذها فريق المشروع في كل مرحلة من مراحل دورة الحياة، بدءًا من البدء والتخطيط وانتهاءً بالإغلاق والتقييم.

ومن منظور تعليمي وتدريب، يطرح (Özsoy & Sezgili, 2024) رؤية ترى أن أفضل الممارسات ليست معطًى جامدًا، بل بنية معرفية ديناميكية تتشكل من خلال التفاعل بين البحث الأكاديمي والتدريب المهني وبيئة الممارسة، ومن ثم فإن تحديد ما يُعدّ "أفضل" يخضع لمنطق السياق الذي يُطبّق فيه، الأمر الذي يفرض على المنظمات الانفتاح على التطوير المستمر بدلًا من الركون إلى صفات جاهزة. ويتقاطع هذا الطرح مع ما ذهب إليه (حزین والبزایعة، ٢٠٢٤) من أن المقصود بهذه الممارسات هو منظومة المعايير الدولية التي صاغتها هيئات الاعتماد المهني، والتي تُشكّل مرجعية ضامنة لجودة المشروع حين تُترجم إلى سياسات وإجراءات داخل المنظمة، بحيث يصبح الالتزام بها مؤشرًا على نضج الإدارة وانضباطها.

وفي اتجاه أكثر شمولية، يتبنى (عمرو والحبيس، ٢٠٢٢) منظورًا تقييميًا يرى أن أفضل ممارسات إدارة المشاريع تتجلى في القدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات التنفيذ الفني ومتطلبات الإدارة العليا ورضا المستفيد النهائي، أي أنها ليست مجرد أدوات تقنية بل فلسفة إدارية تُعيد ترتيب أولويات المشروع وفق منطق القيمة المضافة. أما (النواجي وعربيات، ٢٠٢٤) فيدرجان هذه الممارسات ضمن السياق الريادي، إذ يعرفانها بوصفها مجموعة من الأنماط السلوكية والإدارية التي تتسم بالمبادرة والابتكار والمرونة في مواجهة المتغيرات، بما يجعلها ركيزة لأداء المشاريع في بيئات يصعب التنبؤ بمآلاتها.

ومن زاوية مغايرة، يُقدّم (الشهري والعقيلي، ٢٠٢٤) قراءة تربط بين أفضل الممارسات ومفهوم الإدارة الرشيدة، إذ يرى الباحثان أن جوهر هذه الممارسات يكمن في القضاء على الهدر بكل صوره، سواء أكان هدرًا في الوقت أم في الموارد أم في الجهد البشري، وأن المنظمة الرشيدة هي التي تُحوّل التميز التشغيلي إلى ثقافة راسخة لا مجرد مبادرات متفرقة. ويضيف (الحربي، ٢٠٢٢) بُعدًا استراتيجيًا حين يرى أن هذه

الممارسات تتبثق أساسًا من القدرة على ربط المشروع برؤية المنظمة طويلة المدى، بحيث لا يُنظر إليه ككيان معزول بل كحلقة في سلسلة أوسع تخدم الغايات الكبرى.

وبتأمل التعريفات السابقة، يستخلص الباحث أن أفضل ممارسات إدارة المشاريع يمكن النظر إليها بوصفها منظومة متكاملة من الأطر والمنهجيات والأدوات التي تستند إلى قاعدة معرفية متراكمة ومُختبرة ميدانيًا، وتسعى إلى ضبط دورة حياة المشروع بأكملها من خلال أربعة محاور رئيسية: التخطيط الاستراتيجي الذي يربط المشروع برؤية المنظمة، وإدارة الموارد والكلفة التي تضمن الكفاءة الاقتصادية، وإدارة المخاطر والأزمات التي تحمي المشروع من التهديدات، والمتابعة والتقييم التي تضمن استدامة الجودة. ويرى الباحث أن خصوصية تطبيق هذه الممارسات في البرامج التدريبية العسكرية وإدارة الحشود تستلزم تكيفها مع طبيعة هذه البرامج التي تتسم بالحساسية الأمنية والتعقيد التشغيلي وارتفاع الكلفة البشرية لأي خطأ، الأمر الذي يجعل الالتزام بها ضرورة لا ترفًا إداريًا.

3.1.2 أهمية تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع

تتبع أهمية تبني أفضل ممارسات إدارة المشاريع من كونها تُمثّل خط الدفاع الأول ضد الإخفاق الإداري الذي تعاني منه نسبة كبيرة من المشاريع حول العالم، سواء أكان ذلك على شكل تجاوزات في الميزانية أم تأخر في الجداول الزمنية أم انحراف عن المواصفات الفنية. ويتعاضد دور هذه الممارسات حين تُطبّق في القطاعات التي ترتبط مخرجاتها مباشرة بالأمن العام أو الاقتصاد الوطني، حيث يتحول الالتزام بها من مجرد ميزة تنافسية إلى شرط لازم للاستمرار والمشروعية.

ويشير (المخلافي والعيسوي، ٢٠٢٢) إلى أن أهمية تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع تتجلى في عدة جوانب جوهرية، أبرزها: أولاً، تمكين المنظمات من تحويل أهدافها الاستراتيجية إلى مخرجات ملموسة عبر سلسلة من المشاريع المُحكّمة الإدارة، بدلاً من الاعتماد على الجهود الفردية المتفرقة. وثانياً، خلق بيئة عمل منضبطة تقوم على توزيع واضح للأدوار والمسؤوليات، مما يُقلّل من احتمالات النزاع بين فرق العمل ويرفع من كفاءة التنسيق. وثالثاً، توفير قاعدة بيانات ومعلومات يمكن الاستناد إليها في اتخاذ القرارات اللاحقة، بحيث تتراكم الخبرة المؤسسية وتنتقل من مشروع إلى آخر. ورابعاً، تعظيم التمكين الاقتصادي للفئات المستفيدة، إذ تُسهم الإدارة الجيدة للمشروع في توسيع نطاق الأثر الاجتماعي والاقتصادي الذي يُحدثه.

ويرى (lalyshev, 2024) أن أهمية هذه الممارسات تتعدى البُعد التشغيلي لتشمل أبعادًا تنظيمية واستراتيجية أعمق، يمكن إجمالها في الآتي: أولاً، إنها ترفع من معدلات نجاح المشاريع عبر توفير منهجية واضحة لإدارة عناصر الغموض والتعقيد التي تكتنف بيئة المشروع. وثانياً، إنها تُسهّل عملية تخصيص الموارد بصورة عقلانية تستند إلى الأولويات الفعلية لا إلى الضغوط اللحظية. وثالثاً، إنها تُعزز الشفافية والمساءلة من خلال توثيق كل خطوة وربطها بمعيار قابل للقياس، مما يُتيح التدخل التصحيحي في الوقت المناسب. ورابعاً، إنها تُسهم في بناء سمعة المنظمة وموثوقيتها أمام أصحاب المصلحة، وهو ما ينعكس على قدرتها في استقطاب التمويل والكفاءات.

ومن زاوية تكاملية، يُبين (Menon, 2024) أن الأهمية الكبرى لتبني أفضل الممارسات تكمن في قدرتها على معالجة تحديات التنفيذ التي تواجه المنظمات، وذلك من خلال جملة من المسارات: أولاً، تقليل احتمالية تكرار الأخطاء عبر الاستفادة من الدروس المستفادة وتوثيقها في قاعدة معرفية مؤسسية. وثانياً، تحسين القدرة على إدارة التغيير الذي يطراً على نطاق المشروع أو متطلباته أثناء التنفيذ. وثالثاً، تعزيز التواصل الفعال بين فرق المشروع وأصحاب المصلحة بما يُقلّل من سوء الفهم والتوقعات غير الواقعية. ورابعاً، توفير إطار لقياس الأداء يُتيح المقارنة بين المشاريع المختلفة واستخلاص الأنماط التي تُميز المشاريع الناجحة عن المتعثرة.

ويُضيف (عمرو والحبيس، ٢٠٢٢) أن أهمية هذه الممارسات تتجلى بشكل خاص في المشاريع الإنشائية وذات الطابع الميداني، إذ تُسهم في ضبط جودة التنفيذ، وتوفير آليات منظمة لإدارة المقاولين والموردين، وتقليل الفاقد في المواد والوقت، فضلاً عن تعزيز سلامة العاملين في مواقع العمل، وهو ما يجعلها أداة مزدوجة الفائدة من حيث الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية في آن واحد.

وفي السياق العسكري والأمني، يستشرف الباحث أهمية إضافية تتعلق بطبيعة المشاريع التدريبية التي تتطلب درجة عالية من الانضباط والدقة، إذ يرى أن تطبيق أفضل الممارسات في هذا القطاع يُسهم في رفع جاهزية الكوادر، وتقليل احتمالات الإخفاق في المهام الميدانية، وضمان توافق المخرجات التدريبية مع متطلبات العمليات الفعلية، فضلاً عن دعم القدرة على التعامل مع المواقف الطارئة التي ترتبط بإدارة الحشود وحماية المنشآت الحيوية.

4.1.2 أهداف تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع

يسعى تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع إلى تحقيق منظومة متشابكة من الأهداف التي تتوزع بين المستوى التشغيلي والمستوى الاستراتيجي، وقد تباينت آراء الباحثين في تحديد هذه الأهداف وترتيب أولوياتها وفق المنطلقات النظرية التي ينطلقون منها.

ويرى (الزعبي والجغبير، ٢٠٢١) أن الأهداف الرئيسية لتطبيق هذه الممارسات تتمحور حول:

- ضمان تحقيق المواصفات الفنية المتفق عليها للمشروع دون تنازلات تمسّ بجوهر المخرجات.
- تحقيق رضا العميل أو الجهة المستفيدة من خلال الاستجابة الفعّالة لمتطلباتها المتغيرة.
- رفع مستوى التميز التشغيلي عبر تبني مبادئ الجودة الشاملة في كل مرحلة من مراحل المشروع.
- تعزيز ثقافة التحسين المستمر التي تجعل كل مشروع منطلقاً لتحسين المشروع الذي يليه.

ويُضيف (الحربي، ٢٠٢٢) جملة من الأهداف ذات الطابع الاستراتيجي، يمكن إجمالها فيما يلي:

- مواءمة المشاريع مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة بحيث لا يكون المشروع غاية في ذاته بل وسيلة لخدمة رؤية أشمل.
- تحديد الأولويات المشروعية وتخصيص الموارد وفق منطق العائد الاستراتيجي لا وفق منطق الإلحاح اللحظي.
- بناء قدرات تنبؤية تُمكن المنظمة من استشراف المتغيرات المستقبلية والاستعداد لها بدلاً من الاكتفاء برد الفعل.
- ترسيخ ثقافة التخطيط بعيد المدى داخل المنظمة بما يحدّ من النزعة قصيرة النفس في اتخاذ القرارات.
- ومن منظور التعليم والتطوير المهني، يحدد (Özsoy & Sezgili, 2024) جملة من الأهداف التي تتعلق ببناء الكفاءات اللازمة لتطبيق هذه الممارسات، وتشمل:

- تطوير الكفاءات الفردية لمديري المشاريع بحيث تتوافر لديهم المعارف التقنية والمهارات السلوكية اللازمة.
- بناء فرق عمل قادرة على التعامل مع تعقيدات المشاريع متعددة التخصصات والثقافات.
- ترسيخ الجاهزية المهنية من خلال ربط البرامج التدريبية بمتطلبات سوق العمل الفعلية.

• تعزيز قدرات اتخاذ القرار في ظل ظروف الغموض وعدم اليقين التي تكتنف معظم المشاريع المعاصرة. ويُورد (النواجي وعربيات، ٢٠٢٤) مجموعة من الأهداف ذات الطابع الريادي والابتكاري، يمكن استعراضها على النحو التالي:

- تحفيز السلوك المبادر داخل فرق المشاريع بحيث يتحول الأفراد من مُنفذين سلبيين إلى مساهمين فاعلين.
 - تنمية قدرات استكشاف الفرص وتحويلها إلى مشاريع قابلة للتطبيق والاستدامة.
 - بناء مرونة تنظيمية تُمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال.
 - تعزيز روح الابتكار في إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التي تعترض المشاريع.
- ويُكمل (العبداللات والشورة، ٢٠٢١) هذه المنظومة من الأهداف بإضافة بُعد الحوكمة والمساءلة، إذ يريان أن تطبيق أفضل الممارسات يستهدف:

- إرساء قواعد الشفافية في إدارة المشاريع بما يُقلّل من فرص الفساد وسوء استخدام الموارد.
- بناء منظومة مساءلة فاعلة تربط بين الصلاحيات والمسؤوليات بصورة متوازنة.
- تعزيز ثقة أصحاب المصلحة من خلال إتاحة المعلومات وتوثيق القرارات الجوهرية.
- ضمان الالتزام بالأطر القانونية والتنظيمية التي تحكم بيئة المشروع.

ويرى الباحث أن هذه الأهداف، رغم تنوّع منطلقاتها، يجمعها هدف كلي واحد هو تحويل المشروع من مجاهدة فردية إلى منظومة مؤسسية، ومن ممارسة عشوائية إلى منهجية منضبطة، بحيث يتحقق التكامل بين الكفاءة في الاستخدام والفاعلية في التنفيذ والاستدامة في الأثر، وهو ما يتسق مع طبيعة البرامج التدريبية العسكرية التي تستوجب الانتقال من النهج الارتجالي إلى النهج المؤسسي القائم على المعايير المعتمدة دوليًا.

5.1.2 أبعاد أفضل ممارسات إدارة المشاريع

تم تحديد أبعاد أفضل ممارسات إدارة المشاريع في الدراسة الحالية بناءً على المعالجة التي قدّمها (Menon, 2024) وما طرحه (Ialyshev, 2024) من تصنيف لمكونات الممارسات الفاعلة، فضلاً عن التوجهات التي عرضها (حزين والبزايعة، ٢٠٢٤) في معايير إدارة المشاريع الدولية، وما خلص إليه (عمرو

والحبس، ٢٠٢٢) في تقييم المشاريع الإنشائية. وقد أفضى التكامل بين هذه الأطر إلى تبني أربعة أبعاد رئيسية تُمثّل البنية التشغيلية للمتغير المستقل، وهي: التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، وإدارة الموارد والكلفة، وإدارة المخاطر والأزمات، والمتابعة والتقييم.

← التخطيط الاستراتيجي للمشاريع

يُمثّل التخطيط الاستراتيجي البُعد التأسيسي الذي تتبني عليه بقية الأبعاد، إذ يتضمن صياغة الرؤية الموجّهة للمشروع وتحديد الغايات الكبرى التي يسعى إلى تحقيقها، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة بصورة تضمن عدم انفصال المشروع عن سياقه التنظيمي. ويذهب (الحربي، ٢٠٢٢) إلى أن جوهر التخطيط الاستراتيجي يكمن في القدرة على قراءة البيئة الداخلية والخارجية، واستشراف المتغيرات المحتملة، وصياغة بدائل استراتيجية تتسم بالمرونة والقابلية للتطبيق، بما يُتيح للمنظمة الانتقال من إدارة المشاريع بمنطق ردود الأفعال إلى إدارتها بمنطق المبادرة الاستباقية.

ويُضيف التخطيط الاستراتيجي بُعدًا تنبئيًا يتجلى في القدرة على تحديد الأولويات وترتيب المشاريع وفق منطق التكامل والاتساق، بحيث لا يُنظر إلى كل مشروع بمعزل عن غيره، بل يُدرج ضمن محفظة متكاملة من المشاريع التي تخدم رؤية مشتركة. وفي هذا السياق، يطرح (الرشدي، ٢٠٢٤) رؤية ترى أن التخطيط الاستراتيجي في القطاعات ذات الحساسية الأمنية والتشغيلية كإدارة الحشود يستلزم تجاوز الأساليب التقليدية إلى تبني مقاربات متطورة تستند إلى تحليل البيانات الكبرى واستخدام الأدوات الذكية في بناء السيناريوهات، مما يُعزّز من دقة القرار التخطيطي ويُقلّل من هوامش الخطأ.

ويتقاطع التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم اتخاذ القرار الاستراتيجي، إذ يرى (Csaszar & Steinberger, 2024) أن جودة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمشاريع تتحدّد بمدى توفر المعلومات الموثوقة وقدرة فرق التخطيط على معالجتها وتفسيرها، الأمر الذي يفرض على المنظمات تبني أدوات حديثة في دعم القرار، ومنها الأدوات القائمة على تحليل الأنماط واستشراف البدائل. ويكمل (Kozioł-Nadolna, 2021) هذا الطرح بالإشارة إلى أن عملية اتخاذ القرار في المنظمات تتأثر بمحدّدات متعددة، تشمل البيئة التنظيمية، وخبرة متخذي القرار، وطبيعة المعلومات المتاحة، ودرجة التعقيد التي يتسم بها الموقف، وهو ما ينعكس على جودة الخطط الاستراتيجية التي توضع للمشاريع.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للمشروع جملة من العناصر التشغيلية، أبرزها: تحديد نطاق المشروع بدقة بحيث تتضح الحدود الفاصلة بين ما هو جزء من المشروع وما يقع خارجه، وصياغة الأهداف وفق معايير قابلية القياس والتحقق، ووضع الجداول الزمنية المرتبطة بمخرجات محددة، وتحديد المتطلبات الفنية والبشرية والمالية، وبناء استراتيجية للتواصل مع أصحاب المصلحة. ويُضيف الباحث أن التخطيط الاستراتيجي في البرامج التدريبية العسكرية يستلزم مراعاة خصوصية إضافية تتعلق بطبيعة المتدربين والمهام التي يُعدّون لها، فضلاً عن ضرورة التكامل مع الخطط الأمنية الأشمل التي تحكم بيئة العمل العسكري.

← إدارة الموارد والكلفة

يُمثل هذا البُعد العمود الفقري للجانب الاقتصادي في إدارة المشاريع، إذ يتعلق بكيفية تخطيط الموارد المالية والبشرية والمادية، وتخصيصها بكفاءة، ومراقبة استخدامها بحيث تتحقق أهداف المشروع دون تجاوز السقف المعتمد للكلفة. ويرى (Ialyshev, 2024) أن إدارة الموارد والكلفة لا تقتصر على ضبط الإنفاق، بل تتسع لتشمل بناء منظومة متكاملة من العمليات تبدأ بتقدير الموارد المطلوبة، وتتم بتخصيصها على الأنشطة المختلفة، وتنتهي بمراقبة استهلاكها وتعديل المسار عند الحاجة، وهو ما يتطلب تكامل أدوات التحليل المالي مع أدوات إدارة المشاريع.

ويُسهم تطبيق هذا البُعد في تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمشروع من خلال عدة مسارات، أبرزها: الحدّ من الفاقد في الموارد عبر التخطيط الدقيق لاحتياجات كل مرحلة، وتجنب الازدواجية في تخصيص الموارد بين الأنشطة، وتحسين إنتاجية الموارد البشرية من خلال توزيع المهام وفق الكفاءات، ورفع كفاءة سلاسل التوريد المرتبطة بالمشروع. وفي السياق ذاته، يؤكد (الزعيبي والجعبر، ٢٠٢٣) أن ممارسات إدارة العمليات تُمثّل مدخلاً جوهرياً لإدارة الموارد بكفاءة، إذ تُسهم في تخطيط الإجراءات وتقليل التباين بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، فضلاً عن توفير قاعدة بيانات تشغيلية يمكن الاستناد إليها في تحسين تخصيص الموارد.

ويرتبط هذا البُعد ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية بوصفها أهم الموارد التي تُديرها المشاريع. وفي هذا الإطار، يرى (Tambe et al., 2019) أن إدارة الموارد البشرية في المشاريع المعاصرة تواجه تحديات متعددة تتعلق بكيفية الاستفادة من التقنيات الحديثة في رفع كفاءة عمليات الاختيار والتقييم والتطوير، وهو ما يستلزم إعادة هيكلة الممارسات التقليدية لتتلاءم مع المتطلبات الجديدة. ويكمل (Chowdhury et al., 2023) هذا الطرح بالإشارة إلى أن تبني التقنيات الذكية في إدارة الموارد البشرية يفتح آفاقاً واسعة لرفع جودة القرارات المتعلقة بتوزيع الكوادر على المشاريع، وقياس الأداء، وتحديد الفجوات في الكفاءات.

ومن منظور التطبيق الميداني في البيئة العربية، يُلاحظ (Alshahrani et al., 2025) أن إدماج التقنيات المتقدمة في إدارة الموارد البشرية يكتسب زخمًا متزايدًا في القطاعات الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية، وهو ما ينعكس على كيفية إدارة فرق المشاريع وتخصيص الكفاءات. وفي السياق ذاته، تُشير (Gad, 2026) إلى أن المشهد الإداري في المملكة يتجه نحو تبني حلول متقدمة في إدارة الموارد البشرية بما يدعم الكفاءة التشغيلية للمشاريع الكبرى. ويُضيف الباحث أن إدارة الموارد والكلفة في البرامج التدريبية العسكرية تكتسب طابعًا خاصًا، إذ يتعين تحقيق التوازن بين متطلبات الجاهزية القتالية وكفاءة الإنفاق، وهو توازن دقيق يستلزم تطبيق أدوات تحليلية متطورة وممارسات منضبطة.

← إدارة المخاطر والأزمات

يكتسب هذا البُعد أهمية متنامية في ظل تصاعد حالة الغموض التي تكتنف بيئة المشاريع المعاصرة، إذ لم تعد المخاطر مجرد احتمالات هامشية يمكن تجاهلها، بل أصبحت متغيرات جوهرية تستوجب الإدارة الاستباقية. ويُعرّف (العبدلات والشورة، ٢٠٢١) إدارة المخاطر في سياق المشاريع بوصفها منظومة متكاملة من العمليات التي تستهدف تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها كمياً ونوعياً، ووضع خطط استجابة لها، ومتابعة فاعلية هذه الخطط طوال دورة حياة المشروع، بحيث يتم تحويل المخاطر من تهديدات قد تُربك المشروع إلى متغيرات مُدارة يمكن استيعاب آثارها.

ويتضمن هذا البُعد طبقتين متكاملتين: طبقة إدارة المخاطر التي تتعامل مع الاحتمالات قبل وقوعها، وطبقة إدارة الأزمات التي تتعامل مع الأحداث بعد تحققها وتصاعدها. وفي إطار الطبقة الثانية، يكتسب التخطيط لإدارة الأزمات أهمية خاصة في المشاريع ذات الطابع الجماهيري أو الأمني، إذ يُمثل الحلقة الفاصلة بين النجاة من الأزمة والوقوع في تبعاتها الكارثية. ويتقاطع هذا الطرح مع ما طرحه (Haghani et al., 2023) من نموذج "الجنة السويسرية لسلامة الحشود" الذي يرى أن الأزمات المرتبطة بالتجمعات البشرية لا تنشأ من خلل واحد، بل من تراكم ثغرات في طبقات متعددة من نظام الإدارة، وهو ما يستلزم بناء طبقات حماية متعددة تُكمل بعضها بعضًا.

ويرتبط هذا البُعد ارتباطًا وثيقًا بسياقات الحشود الكبرى، إذ يرى (Ha, 2024) أن إدارة المخاطر في الفعاليات التي تشهد تجمعات بشرية كبيرة تستوجب مقاربة شاملة تجمع بين التخطيط المُسبق والتحليل الديناميكي للسلوك الحشودي والاستجابة السريعة للمؤشرات المبكرة للأزمات. ويكمل (Ikogho & Akpokiniovo, 2025) هذا الطرح بالإشارة إلى أن تأهيل القائمين على إدارة الحشود يُمثل ركنًا أصيلاً

في منظومة إدارة المخاطر، إذ إن جودة الاستجابة في اللحظات الحرجة تتوقف على مدى استعداد الكوادر الميدانية وقدرتها على اتخاذ القرارات السريعة.

ومن منظور توظيف التقنيات الحديثة، تكتسب إدارة المخاطر بُعدًا جديدًا حين تُستثمر أدوات الذكاء الاصطناعي في رصد المؤشرات المبكرة وتحليل أنماط السلوك. وفي هذا السياق، يؤكد (الرشدي، ٢٠٢٤) أن استثمار الأدوات الذكية في التخطيط لإدارة الحشود والأزمات في الحرمين الشريفين يفتح آفاقًا واسعة لرفع كفاءة الاستجابة وتقليص هوامش الخطأ البشري. وتُضيف (المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٢٠٢٤) بُعدًا تطبيقيًا حين تُبين أن توظيف الأدوات الذكية في إدارة الحشود يُمثل تحولًا نوعيًا في فلسفة التعامل مع الأزمات، إذ تنتقل المنظومة من ردّ الفعل إلى الفعل الاستباقي القائم على الرصد المستمر والتحليل اللحظي للمؤشرات الميدانية. ويُضيف الباحث أن إدارة المخاطر والأزمات في البرامج التدريبية العسكرية تستلزم خصوصية في المعالجة تتمثل في ضرورة محاكاة سيناريوهات الأزمات أثناء التدريب ذاته، بحيث يكتسب المتدربون مهارات الاستجابة في بيئة آمنة قبل مواجهة الأحداث الفعلية.

← المتابعة والتقييم

يُمثل هذا البُعد الحلقة الختامية في منظومة أفضل الممارسات، وهو في الوقت ذاته الحلقة التي تُغذي بقية الأبعاد بالتغذية الراجعة اللازمة للتحسين المستمر. وتنصرف المتابعة إلى الرصد المستمر لمؤشرات أداء المشروع أثناء التنفيذ، في حين ينصرف التقييم إلى الحكم المنظم على مدى تحقق الأهداف ومدى كفاءة استخدام الموارد ومدى ملاءمة المخرجات لتوقعات أصحاب المصلحة. ويرى (الزعبي والجبير، ٢٠٢١) أن المتابعة والتقييم يُمثّلان الآلية التي تتحول بها مبادئ الجودة الشاملة من شعارات إدارية إلى ممارسات قابلة للقياس، إذ يُتيحان رصد الانحرافات بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب قبل تفاقم الأثر.

ويتضمن هذا البُعد جملة من العمليات الفرعية، أبرزها: بناء نظام لمؤشرات الأداء يربط بين الأنشطة والمخرجات والأثر، وإنشاء آليات لجمع البيانات الميدانية وتحليلها، وعقد اجتماعات دورية لمراجعة سير العمل، وإصدار تقارير مرحلية ترصد التقدم وتُحدد العقبات، وإجراء تقييم نهائي يُلخّص الدروس المستفادة. ويؤكد (Menon, 2024) أن فاعلية المتابعة والتقييم تتوقف على مدى وضوح مؤشرات الأداء التي تُوضع منذ مرحلة التخطيط، إذ إن غياب هذه المؤشرات أو ضعف صياغتها يُحوّل المتابعة إلى ممارسة شكلية لا تُنتج معلومات قابلة للاستخدام في تحسين الأداء.

ويتقاطع هذا البُعد مع التحولات الراهنة في توظيف التقنيات الذكية لدعم القرار، إذ يرى (Song et al., 2025) أن تبني أدوات الذكاء الاصطناعي في عمليات المراقبة والتقييم يُسهم في رفع كفاءة اتخاذ القرار التنظيمي، من خلال تحليل البيانات بسرعة عالية واستخلاص الأنماط التي يصعب على المحللين البشريين رصدها بالأدوات التقليدية. ويكمل (Desclaux et al., 2024) هذا الطرح بالإشارة إلى أن إدماج التقنيات الذكية في وظائف المتابعة والتقييم يُعيد تشكيل الأدوار التقليدية ويفتح آفاقًا جديدة للتفاعل بين الإنسان والآلة في خدمة جودة الأداء.

ويضيف الباحث أن المتابعة والتقييم في البرامج التدريبية العسكرية يكتسبان بُعدًا حرجًا، إذ لا تقتصر مهمتهما على رصد إنجاز الأنشطة التدريبية، بل تمتد إلى التحقق من اكتساب المتدربين للكفاءات الفعلية اللازمة لأداء مهامهم الميدانية، وهو ما يجعل أدوات التقييم في هذا السياق أكثر تعقيدًا وأشمل نطاقًا من نظيراتها في المشاريع المدنية، إذ تستوجب الجمع بين أدوات القياس الكمي وأدوات المحاكاة الميدانية.

6.1.2 استراتيجيات تفعيل أفضل ممارسات إدارة المشاريع

تتعدد الاستراتيجيات التي تطرحها الأدبيات لتفعيل أفضل ممارسات إدارة المشاريع في الواقع المؤسسي، ويمكن تصنيفها في عدة اتجاهات متكاملة. فمن جهة، تبرز الاستراتيجية المعرفية التي يطرحها (Özsoy & Sezgili, 2024)، والتي تقوم على إدماج ممارسات إدارة المشاريع في المناهج التعليمية والبرامج التدريبية، بحيث لا تُكتسب هذه الممارسات بصورة عشوائية بل عبر مسارات منهجية تربط بين المعرفة النظرية والتطبيق الميداني. ومن جهة أخرى، تطرح استراتيجية الإدارة الرشيدة التي يتبنّاها (الشهري والعقيلي، ٢٠٢٤) مدخلًا يقوم على إعادة هندسة العمليات للقضاء على الهدر، وتنميط الإجراءات، وتمكين فرق العمل من اتخاذ القرارات في مستوياتها التشغيلية.

وتبرز كذلك استراتيجية التحول الرقمي بوصفها مدخلًا متناميًا لتفعيل هذه الممارسات، إذ تُشير تقارير (Grant Thornton Saudi Arabia, 2025) إلى أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والذكاء الاصطناعي يُمثّل أحد المحاور الجوهرية في التحول الذي تشهده المملكة العربية السعودية ضمن رؤيتها التنموية. ويكمل (Arab News, 2026) هذه الرؤية بالإشارة إلى أن تبني المؤسسات السعودية للحلول الذكية يُمثّل ضرورة استراتيجية لتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. وتطرح (Jisr, 2025) في تقريرها زاوية تتعلق بسوق العمل وآفاق التوظيف، بما يُشكّل بيئة داعمة لاستقطاب الكفاءات اللازمة لإدارة المشاريع وفق أفضل الممارسات.

كما تبرز استراتيجية الحوكمة الرشيدة التي يطرحها (العدالات والشورة، ٢٠٢١) بوصفها مدخلاً لتفعيل أفضل الممارسات من خلال إرساء قواعد الشفافية والمساءلة وتوزيع الصلاحيات. وتُكمل هذه الاستراتيجيات استراتيجية التدريب المستمر التي يؤكدُها (مطلاوي، ٢٠٢٣) من حيث ربط البرامج التدريبية بمتطلبات الجودة المؤسسية، وما يطرحه (المليجي، ٢٠٢٤) من تأكيد على أن البرامج التدريبية المُحكّمة تنعكس مباشرة على أداء الكوادر وإنتاجيتها. ويرى الباحث أن تكامل هذه الاستراتيجيات يُمثّل المسار الأمثل لتفعيل أفضل الممارسات في البرامج التدريبية العسكرية، إذ لا تكفي استراتيجية واحدة بمعزل عن غيرها، بل يتطلب الأمر منظومة متكاملة تُعالج الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية في آنٍ واحد.

7.1.2 المداخل النظرية الموجهة لأفضل ممارسات إدارة المشاريع

تستند أفضل ممارسات إدارة المشاريع إلى عدد من المداخل النظرية التي تُشكّل خلفيتها الفكرية. فمن المداخل الراسخة مدخل المعايير الدولية الذي يستند إلى الأطر المهنية المعتمدة، وقد تنبّاه (حزين والبريعة، ٢٠٢٤) بوصفه مدخلاً يضمن جودة المشاريع عبر الالتزام بمعايير موحدة. ويُقابله مدخل الإدارة الرشيدة الذي يطرحه (الشهري والعقيلي، ٢٠٢٤) بوصفه مدخلاً يركّز على القيمة من منظور المستقبل ويسعى إلى تقليص الفاقد في كل عملية. وثمة كذلك المدخل الريادي الذي تنبّاه (النواحي وعربيات، ٢٠٢٤) ويركّز على عناصر المبادأة والابتكار والمرونة.

وتمتد المداخل النظرية لتشمل المدخل التقني الذي يدمج الذكاء الاصطناعي وأدوات تحليل البيانات في صلب إدارة المشاريع، وهو ما تُسانده أدبيات معاصرة كأطروحات (Csaszar & Steinberger، 2024) في توظيف هذه الأدوات في القرارات الاستراتيجية. وأخيراً، يبرز مدخل الحوكمة الذي يطرحه (العدالات والشورة، ٢٠٢١) بوصفه مدخلاً يربط بين إدارة المشاريع ومنظومة الإدارة الرشيدة في المنظمات الحكومية. ويرى الباحث أن التكامل بين هذه المداخل، لا الاكتفاء بأحدها، هو ما يُتيح بناء منظومة متماسكة لتطبيق أفضل الممارسات في البرامج التدريبية العسكرية، خاصةً أن هذا القطاع يجمع بين الانضباط المعياري والمرونة الميدانية والتمكين التقني والحوكمة الصارمة.

8.1.2 تحديات تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع في البيئة العربية

رغم تنامي الوعي بأهمية أفضل ممارسات إدارة المشاريع، فإن تطبيقها في البيئة العربية يصطدم بجملة من التحديات التي ترصدها الأدبيات. ويُشير (عمرو والحبيس، ٢٠٢٢) إلى أن المشاريع في بعض البيئات

العربية تواجه تحديات تتعلق بضعف التخطيط المُسبق وقصور آليات المتابعة، فضلاً عن محدودية الكفاءات المتخصصة في إدارة المشاريع وفق المعايير الدولية. ويُكمل (المخلافي والعيسوي، ٢٠٢٢) هذه الصورة بالإشارة إلى أن المنظمات غير الربحية في البيئات العربية تواجه تحديات إضافية تتعلق بمحدودية التمويل وضعف البنية المؤسسية، وهو ما ينعكس على قدرتها على تبني أفضل الممارسات.

ويُضيف الباحث أن تطبيق أفضل الممارسات في القطاع العسكري والأمني يواجه تحديات نوعية تتعلق بالطابع الهرمي الصارم لهذا القطاع، وضرورة التوفيق بين الانضباط الذي يفرضه السياق العسكري والمرونة التي تتطلبها أساليب إدارة المشاريع الحديثة، فضلاً عن تحديات السرية التي قد تحدّ من تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المشروعية. ومع ذلك، فإن هذه التحديات لا تُلغي إمكانية التطبيق بل تستوجب تكييفاً منهجياً يأخذ في الحسبان خصوصية القطاع.

المبحث الثاني: جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود

1.2.2 تمهيد

يُمثل الحديث عن جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود تقاطعًا بين حقلين بحثيين ظلًا لفترة طويلة يُعَالَجان بمعزل أحدهما عن الآخر، رغم أن المنطق التطبيقي يضعهما في خط واحد. فالتدريب العسكري لم يُعد غاية في ذاته، بل أصبح أداة لإعداد كوادر قادرة على الاضطلاع بمهام ميدانية بالغة التعقيد، وفي مقدمتها التعامل مع التجمعات البشرية الكبرى في الفعاليات الدينية والرياضية والوطنية، وما يستتبعها من احتمالات الأزمات والتدافع والاضطراب. ومن ثَمَّ، فإن جودة ما يخرج من البرامج التدريبية تنعكس مباشرة على القدرة الميدانية في ضبط الحشود وتنظيمها وحماية أرواح المتجمعين.

وقد شهدت العقود الأخيرة تطورًا ملحوظًا في فلسفة التدريب العسكري، إذ انتقلت من المنظور التقليدي القائم على نقل المهارات القتالية وحسب، إلى منظور أشمل يستوعب الأبعاد الإدارية والتنظيمية والتقنية والإنسانية. كما شهدت إدارة الحشود تحولًا موازيًا، إذ خرجت من إطارها الأمني الضيق إلى إطار متعدد التخصصات يجمع بين علوم السلامة والإدارة والهندسة وعلم النفس الاجتماعي والذكاء الاصطناعي. وفي ضوء هذا التطور المزيج، يسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة للمتغير التابع في الدراسة الحالية، تستوعب جذوره المفاهيمية وتُبرز أهميته وأهدافه وأبعاده والاستراتيجيات الكفيلة بتطويره، مع الحرص على ربطه بسياق البرامج التدريبية العسكرية بوصفها الإطار التطبيقي للدراسة.

2.2.2 مفهوم جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود

ينطوي هذا المتغير على شقين متكاملين: شق يتعلق بجودة المخرجات التدريبية في السياق العسكري، وشق يتعلق بإدارة وتنظيم الحشود بوصفه مجال التطبيق الذي تتجلى فيه هذه المخرجات. ولفهم المفهوم في صورته المتكاملة، تستوجب المعالجة عرض تعريفات الباحثين في كلا الشقين ثم استخلاص رؤية تركيبية تربط بينهما.

ففيما يتصل بجودة المخرجات التدريبية، يطرح (Els & Meyer, 2022a) رؤية ترى أن جودة التدريب في السياق العسكري تنصرف إلى المدى الذي تستوفي فيه البرامج التدريبية معايير الجودة الشاملة في كل مكوناتها، بدءًا من تصميم المنهج التدريبي ومرورًا بتنفيذ الأنشطة وانتهاءً بقياس الأثر على المتدربين،

بحيث تتحول الجودة من شعار إلى منظومة قابلة للقياس والتقييم. ويُعمّق (Els et al., 2022) هذا المنظور حين يؤكد أن جودة التدريب في الوحدات العسكرية ترتبط بمدى التزام القيادات بمبادئ إدارة الجودة وتبنيها لها بوصفها فلسفة إدارية شاملة، لا مجرد ممارسات إجرائية متفرقة، وهو ما يجعل الجودة في هذا السياق مسألة ثقافية تنظيمية بالدرجة الأولى.

ومن منظور علمي تطبيقي، يطرح (Sandbakk et al., 2023) تعريفًا ديناميكيًا لجودة التدريب يرى أنها تنصرف إلى تحقيق التوافق الأمثل بين أهداف البرنامج التدريبي وحاجات المتدربين والسياق الذي يعملون فيه، بحيث تتكامل عناصر التصميم والتنفيذ والمراقبة في منظومة تستهدف رفع كفاءة المتدرب وقدرته على الأداء في الظروف الفعلية. وفي السياق ذاته، يُقدّم (Qiu et al., 2022) منظورًا تقنيًا يربط جودة التدريب بالقدرة على تقييم الأداء الحركي بدقة من خلال أدوات تحليلية متقدمة، بحيث لا تقتصر الجودة على الانطباع الكلي بل تستند إلى مؤشرات قابلة للقياس الموضوعي، وهو ما يفتح آفاقًا جديدة في التدريب الذي يجمع بين الأبعاد البدنية والمهارية والقرارية.

ويُضيف (مطلوي، ٢٠٢٣) إلى هذا التراكم تعريفًا يربط بين البرامج التدريبية وجودة المخرجات في المؤسسات التعليمية، إذ يرى أن جودة المخرجات التدريبية تتجلى في مدى انعكاس البرنامج على الكفاءات الفعلية للمتدربين وقدرتهم على توظيفها في بيئة العمل، وأن البرنامج التدريبي مهما بلغت دقته يبقى محدود الأثر ما لم يُترجم إلى أداء فعلي قابل للملاحظة. ويُعزّز (المليجي، ٢٠٢٤) هذا الطرح بالإشارة إلى أن جودة البرامج التدريبية تُقاس بمحصلة ما تُحدثه من تغيير في الأداء الفردي والمؤسسي، بحيث تكون البرامج وسيلة لتحقيق الإنتاجية لا غاية في ذاتها.

أما فيما يتصل بإدارة الحشود، فيُقدّم (Ha, 2024) تعريفًا يرى أن إدارة الحشود تنصرف إلى منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات والأساليب التي تستهدف ضبط حركة التجمعات البشرية الكبرى وتنظيمها بصورة تضمن سلامة المشاركين وانسيابية الفعالية وتحقيق أهدافها، مع الاحتفاظ بالقدرة على الاستجابة الفعّالة لأي طارئ. ويكمل (Haghani et al., 2023) هذا التعريف برؤية أشمل تنطلق من فلسفة "الرؤية الصفريّة للضحايا" التي ترى أن إدارة الحشود ينبغي أن تستهدف القضاء على وفيات التدافع لا مجرد تقليلها، وأن تحقيق ذلك يستلزم منظومة دفاعية متعددة الطبقات تُحاصر الخطر من زواياه المتعددة قبل تحقيقه.

ومن منظور تطبيقي عربي، يطرح (الرشيدي، ٢٠٢٤) تعريفًا يرى أن إدارة الحشود في السياقات الدينية الكبرى تستلزم تكامل التخطيط الاستراتيجي مع الأدوات الذكية، بحيث تتحول إدارة الحشود من ممارسة ميدانية تستند إلى الخبرة الشخصية إلى منظومة علمية تستثمر البيانات والتحليلات في صياغة القرار الميداني. وتُكمل (العمرى، ٢٠٢٣) هذه الصورة بطرحها لتعريف يربط إدارة الحشود بمنظومة الإدارة الإلكترونية، إذ ترى أن التحول الإلكتروني في منظومة الحج والعمرة يُمثل مدخلًا جوهريًا لرفع كفاءة إدارة الحشود وتقليص هوامش الخطأ البشري. وتُضيف (المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٢٠٢٤) بُعدًا تقنيًا حين تطرح إدارة الحشود بوصفها مجالًا خصبًا لتطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي في الرصد والتحليل والاستجابة.

ويستخلص الباحث من هذه التعريفات أن جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود يمكن فهمها بوصفها منظومة مركبة تتكون من شقين متفاعلين: الشق الأول هو جودة ما يكتسبه المتدربون من معارف ومهارات واتجاهات في برامج التدريب العسكري، والشق الثاني هو القدرة الفعلية على توظيف هذه المخرجات في إدارة الحشود وتنظيمها بكفاءة وفاعلية. ويرى الباحث أن هذا الفهم المركب يُميز المتغير عن نظائره في الأدبيات، إذ لا يُكتفى فيه بقياس جودة البرنامج التدريبي بمعزل عن أثره، ولا بقياس كفاءة إدارة الحشود بمعزل عن جودة الإعداد التدريبي الذي أنتج كوادرها، بل يجمع بين الجانبين في وحدة قياسية متماسكة تستجيب لطبيعة الفروض التي تطرحها الدراسة الحالية.

3.2.2 أهمية جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود

تتبع أهمية هذا المتغير من تشابك تأثيراته على عدة مستويات، تبدأ من المستوى الفردي للمتدرب ولا تنتهي عند المستوى الاستراتيجي للدولة، مرورًا بالمستوى المؤسسي والمجتمعي. فالاهتمام بهذا المتغير لم يعد ترفًا أكاديميًا بل أصبح ضرورة ميدانية تفرضها الفعاليات الكبرى التي تستضيفها الدول وما يترتب عليها من تحديات أمنية وتنظيمية متشعبة.

ويُشير (Els & Meyer, 2022b) إلى أن أهمية الاهتمام بجودة المخرجات التدريبية في الوحدات العسكرية تتجلى في عدة جوانب، أبرزها: أولاً، رفع الجاهزية القتالية والتشغيلية للوحدات بصورة تجعلها قادرة على أداء مهامها بكفاءة في الظروف المتنوعة. وثانيًا، بناء ثقافة جودة مؤسسية تنعكس على كافة أنشطة الوحدة لا التدريبية فقط، إذ تتحول الجودة إلى نمط تفكير سائد. وثالثًا، تعزيز التزام القيادات بالجودة بوصفها أولوية استراتيجية، بما ينعكس على القرارات التي تتخذها بشأن الموارد والبرامج. ورابعًا، الإسهام في رفع المكانة المهنية للمؤسسة العسكرية أمام أصحاب المصلحة من الجهات السياسية والمجتمع.

ويرى (Sandbakk et al., 2023) أن أهمية هذا المتغير تتجلى من منظور علمي تطبيقي في عدة محاور، يمكن إجمالها فيما يلي: أولاً، إنه يُتيح الانتقال من التدريب القائم على الخبرة التقليدية إلى التدريب القائم على الأدلة العلمية، بما يرفع من معدلات النجاح في تحقيق الأهداف التدريبية. وثانياً، إنه يُسهم في تحسين الأداء الفردي للمتدربين عبر التركيز على المؤشرات الفعلية للجودة لا على الانطباعات العامة. وثالثاً، إنه يُتيح بناء أنظمة تغذية راجعة فعّالة تربط بين أداء المتدرب وتعديل البرنامج التدريبي. ورابعاً، إنه يُعزز قدرة المنظومة التدريبية على التكيف مع المتغيرات الميدانية بصورة ديناميكية.

ويُضيف (مطلوي، ٢٠٢٣) رؤية تطبيقية ترى أن أهمية الاهتمام بجودة المخرجات التدريبية تتجسد في عدة مسارات: أولاً، إنها ترفع من كفاءة المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال ضمان توافر الكفاءات اللازمة لذلك. وثانياً، إنها تُسهم في تقليص الفجوة بين متطلبات الميدان ومخرجات التدريب، وهي فجوة تُمثّل أحد أبرز إشكاليات منظومات التدريب التقليدية. وثالثاً، إنها تدعم استدامة الأداء المؤسسي عبر تجديد الكفاءات بصورة مستمرة. ورابعاً، إنها تُعزز الالتزام المهني للمتدربين حين يشعرون بأن البرامج التي خاضوها تستجيب فعلاً لحاجاتهم.

وفي شق إدارة الحشود، يُبيّن (Ha, 2024) أن أهمية الاهتمام بهذا المجال تتجلى في عدة أبعاد، أبرزها: أولاً، حماية الأرواح البشرية من مخاطر التدافع التي تُعدّ من أكثر مخاطر التجمعات البشرية فتكاً. وثانياً، ضمان نجاح الفعاليات الكبرى وتحقيق أهدافها سواء أكانت رياضية أم دينية أم وطنية. وثالثاً، الحفاظ على سمعة الدولة المضيفة وقدرتها على استضافة فعاليات مستقبلية. ورابعاً، بناء قاعدة معرفية تراكمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة الحشود عالمياً. ويُكمل (Haghani et al., 2023) هذا الطرح بالإشارة إلى أن أهمية إدارة الحشود تتجلى أيضاً في إعادة تشكيل الفلسفة الأمنية للدول، بحيث تنتقل من منطق إدارة الكوارث بعد وقوعها إلى منطق منعها قبل تحققها.

ويُضيف الباحث أن أهمية هذا المتغير في السياق السعودي تكتسب طابعاً استثنائياً نظراً لما تستضيفه المملكة من فعاليات دينية كبرى كموسمي الحج والعمرة، وفعاليات ترفيهية ورياضية ضمن مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، وهو ما يجعل جودة الكوادر المُدرّبة على إدارة الحشود قضية أمن وطني وكرامة دينية في آن واحد، ويستوجب توجيه استثمارات هائلة في بناء منظومة تدريبية تستجيب لهذه التحديات.

4.2.2 أهداف تطوير جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود

يستهدف تطوير هذا المتغير تحقيق منظومة متشعبة من الأهداف التي تتوزع بين البُعد التدريبي والبُعد الميداني، وقد تباينت آراء الباحثين في تحديد هذه الأهداف وفق المنطلقات النظرية التي ينطلقون منها.

ويرى (Els et al., 2022) أن الأهداف الرئيسية لتطوير جودة المخرجات التدريبية العسكرية تتمحور حول:

- ترسيخ ثقافة الجودة بوصفها قيمة مؤسسية أصيلة لا مجرد ممارسة إجرائية موسمية.
- بناء قيادات ملتزمة بمبادئ الجودة وقادرة على نقل هذا الالتزام إلى المستويات الأدنى.
- تطوير منظومة معايير للجودة تتلاءم مع خصوصية البيئة العسكرية وتتسق مع المعايير العالمية.
- تعزيز التحسين المستمر في عمليات التدريب من خلال مراجعة دورية للممارسات وتطويرها.

ويُضيف (Sandbakk et al., 2023) جملة من الأهداف ذات الطابع العلمي التطبيقي، يمكن إجمالها فيما يلي:

- بناء منظومة تدريب قائمة على الأدلة العلمية والمؤشرات الموضوعية بدلاً من الخبرات الفردية.
- تحقيق التوافق الأمثل بين أهداف البرنامج التدريبي وقدرات المتدربين وظروف بيئة العمل.
- تطوير أدوات لقياس جودة التدريب تتسم بالدقة والموضوعية والقابلية للتطبيق.
- إرساء آليات للتعليم المستمر تربط بين البحث العلمي والممارسة الميدانية.

ويُورد (Qiu et al., 2022) جملة من الأهداف التقنية المرتبطة بقياس جودة الأداء، تشمل:

- توظيف أدوات التحليل المتقدمة في تقييم الأداء الحركي والمهاري للمتدربين.
- بناء أنظمة تغذية راجعة فورية تُتيح للمتدرب تعديل أدائه أثناء التدريب نفسه.
- رفع كفاءة عمليات التقييم من خلال أتمتة جوانب منها وتقليل الجهد البشري المطلوب.
- توفير بيانات قابلة للتحليل التراكمي تدعم التحسين المستمر للبرامج.

ويُحدد (Ikogho & Akpokiniovo, 2025) جملة من الأهداف المتعلقة بتأهيل كوادر إدارة الحشود،

تتضمن:

- بناء كفاءات نوعية قادرة على التعامل مع تعقيدات التجمعات البشرية الكبرى.
- ترسيخ مهارات اتخاذ القرار السريع في اللحظات الحرجة من إدارة الحشود.
- تطوير القدرات السلوكية والنفسية للكوادر بما يُتيح لها العمل تحت ضغط ميداني عالٍ.
- إعادة تأهيل الكوادر بصورة دورية لمواكبة المستجدات في فلسفة إدارة الحشود.

ويُكمل (Haghani et al., 2023) هذه المنظومة بأهداف ذات طابع استراتيجي، إذ يرى أن تطوير منظومة إدارة الحشود يستهدف:

- بناء طبقات حماية متعددة تُحاصر مخاطر التدافع من زواياه المتعددة.
- ترسيخ فلسفة "صفر ضحايا" بوصفها هدفاً استراتيجياً لا تتأزل عنه.
- تطوير أدوات التنبؤ بسلوك الحشود واستشراف نقاط الاحتقان قبل تحققها.
- إنشاء شبكة معرفية تعاونية بين المؤسسات الوطنية والدولية في هذا الحقل.

ويُضيف الباحث أن هذه الأهداف، رغم تنوع منطلقاتها، يجمعها هدف كلي واحد هو ضمان استجابة الكوادر المُدرَّبة لمتطلبات الميدان بكفاءة وفاعلية، بحيث تتحول البرامج التدريبية من نشاط مؤسسي روتيني إلى رافعة استراتيجية لرفع جاهزية الدولة في مواجهة تحديات الحشود، وهو ما يتسق مع طبيعة الفروض التي تطرحها الدراسة الحالية بشأن العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وهذا المتغير التابع.

5.2.2 أبعاد جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود

تم تحديد أبعاد جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود بناءً على المعالجة التي قدّمها (Sandbakk et al., 2023) بشأن مكونات جودة التدريب، وما طرحه (Els et al., 2022) من تصنيف لأبعاد إدارة الجودة في الوحدات العسكرية، فضلاً عن الإطار الذي قدّمه (Ha, 2024) في إدارة الحشود في الفعاليات الكبرى، وما خلص إليه (Haghani et al., 2023) من نموذج متعدد الطبقات لسلامة الحشود. وقد أفضى التكامل بين هذه الأطر إلى تبني أربعة أبعاد رئيسية تُمثّل البنية القياسية للمتغير التابع، وهي: جودة تصميم البرامج التدريبية، وجودة تنفيذ التدريب وقياس الأداء، وكفاءة إدارة الحشود وتنظيمها ميدانياً، والاستعداد للأزمات والاستجابة في بيئات التجمعات.

1. جودة تصميم البرامج التدريبية

يُمثل هذا البُعد المرحلة التأسيسية في منظومة جودة المخرجات التدريبية، إذ ينصرف إلى ضبط العمليات التي تسبق التنفيذ، بدءًا من تحليل الاحتياجات التدريبية ومرورًا بصياغة الأهداف وتصميم المحتوى واختيار الأساليب التدريبية، وانتهاءً ببناء أدوات التقييم. ويرى (Sandbakk et al., 2023) أن جودة تصميم البرنامج التدريبي تتوقف على دقة تشخيص الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المستهدف، إذ إن ضعف هذا التشخيص يُحوّل البرنامج إلى نشاط لا يستجيب للحاجة الفعلية، وهو ما يتطلب توظيف أدوات تحليلية متقدمة في رصد هذه الفجوة بدقة.

ويتضمن هذا البُعد جملة من العناصر التشغيلية، أبرزها: تحليل احتياجات المتدربين من حيث المعارف والمهارات والاتجاهات، وصياغة أهداف تدريبية قابلة للقياس ترتبط بمستويات الأداء المستهدف، وتصميم محتوى يستجيب لخصوصية المتدرب وطبيعة المهام التي يُعدّ لها، واختيار الأساليب التدريبية الأنسب للمحتوى وللمتدرب، وبناء سيناريوهات محاكاة تتيح التطبيق الآمن قبل الميدان. ويكمل (مطلاوي، ٢٠٢٣) هذا الطرح بالتأكيد على أن جودة التصميم تستوجب اشتراك أصحاب المصلحة في صياغة البرنامج، بحيث لا يُفرض من أعلى بل يُبنى بصورة تشاركية تستوعب رؤى الميدان وحاجاته الفعلية.

ويتقاطع هذا البُعد مع البحث المعاصر في توظيف التقنيات الذكية في تصميم البرامج التدريبية. وفي هذا السياق، يرى (Qiu et al., 2022) أن أدوات التحليل المتقدمة باتت قادرة على رفع جودة تصميم البرامج التدريبية من خلال تقييم دقيق للأداء الحركي وتحديد جوانب التحسين، وهو ما ينعكس على القرارات المتعلقة بمحتوى البرنامج وتسلسل أنشطته. ويضيف الباحث أن جودة تصميم البرامج التدريبية في السياق العسكري المرتبط بإدارة الحشود تستلزم خصوصية في المعالجة تتمثل في ضرورة استيعاب طبيعة المهام الميدانية المتغيرة، ودمج سيناريوهات الحشود الواقعية في تصميم الأنشطة التدريبية، وضمان توافق محتوى البرنامج مع المعايير الأمنية المعتمدة وطنيًا ودوليًا.

2. جودة تنفيذ التدريب وقياس الأداء

ينصرف هذا البُعد إلى العمليات التي تجري أثناء التدريب وفي نهايته، إذ يتعلق بكيفية إدارة البيئة التدريبية وضبط جودة التفاعل بين المدرب والمتدرب وقياس الأثر بصورة موضوعية. ويرى (Els & Meyer, 2022a) أن جودة التنفيذ تتوقف على مدى التزام المدربين بمبادئ الجودة الشاملة في كل تفصي

من تفاصيل العملية التدريبية، بدءًا من الالتزام بالخطة الزمنية وانتهاءً بتوفير بيئة محفزة للتعلم، وهو ما يستوجب أن يكون المدرب نفسه نموذجًا في الانضباط والاحتراف.

ويتضمن هذا البُعد عمليات تقييم تتنوع بين تقييم تكويني يُجرى أثناء التدريب وتقييم نهائي يقيس المخرجات. وفي هذا السياق، يطرح (Qiu et al., 2022) رؤية ترى أن توظيف أدوات التحليل الذكية في قياس الأداء يُحدث تحولًا نوعيًا في جودة التقييم، إذ يُتيح رصد جوانب الأداء التي يصعب على المدرب البشري ملاحظتها، ويُوفر تغذية راجعة فورية تُمكن المتدرب من تصحيح أدائه أثناء التدريب نفسه، وهو ما يرفع من فاعلية البرنامج بصورة ملحوظة.

ويُعزّز هذا البُعد ارتباطه ببُعد التحفيز والالتزام التنظيمي، إذ يرى (Els et al., 2022) أن جودة التنفيذ تتوقف بصورة جوهرية على درجة التزام القيادات بمنظومة الجودة، فحين تكون القيادة ملتزمة فعليًا بالجودة تنعكس هذه الثقافة على المدربين والمتدربين على حدٍ سواء، أما حين تتراخي القيادة فإن جهود التنفيذ تتحول إلى ممارسة شكلية. ويضيف الباحث أن جودة التنفيذ في البرامج التدريبية العسكرية المتعلقة بإدارة الحشود تستوجب تنوعًا في أساليب التدريب يجمع بين التدريب النظري في القاعة، والمحاكاة الحاسوبية للسيناريوهات، والتدريب الميداني في بيئات مشابهة للواقع، وذلك بما يضمن انتقال المتدرب من مستوى المعرفة إلى مستوى الإتقان.

3. كفاءة إدارة الحشود وتنظيمها ميدانيًا

يُمثل هذا البُعد المنطقة التي تتجلى فيها مخرجات التدريب في صورتها الميدانية، إذ ينصرف إلى قدرة الكوادر المُدرّبة على ضبط حركة الحشود وتنظيمها بفاعلية في ظروف العمل الفعلية. ويرى (Ha, 2024) أن كفاءة إدارة الحشود تتجلى في تكامل عدة عناصر: الفهم الدقيق لديناميكيات الحشود وسلوكها الجماعي، والقدرة على تطبيق خطط التنظيم المُعدّة سلفًا مع تكييفها مع المستجدات اللحظية، والمهارة في التواصل مع المتجمعين بصورة تُحقّق الانضباط دون استفزاز، والتنسيق الفعّال بين الأجهزة المختلفة المشاركة في إدارة الفعالية.

ويُعزّز هذا البُعد توظيف الأدوات الذكية في رفع كفاءة الإدارة الميدانية. وفي هذا السياق، تطرح (المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٢٠٢٤) رؤية ترى أن أدوات الذكاء الاصطناعي تُمثل اليوم رافعة جوهرية لرفع كفاءة إدارة الحشود، من خلال الرصد المستمر للكثافة وتحليل أنماط الحركة وإنذار الكوادر الميدانية بنقاط

الاحتقان قبل تصاعدها. وتُكمل (العمرى، ٢٠٢٣) هذه الصورة بالتأكيد على أن منظومة الإدارة الإلكترونية باتت ركناً أصيلاً في تحسين كفاءة إدارة الحشود في منظومة الحج والعمرة، إذ تُتيح هذه المنظومة تكاملاً بين الجهات المعنية وتدفقاً للمعلومات بصورة لحظية.

ويُكمل (الرشيدى، ٢٠٢٤) هذا الطرح بالإشارة إلى أن التخطيط الاستراتيجي القائم على الأدوات الذكية يفتح المجال أمام إدارة الحشود في الحرمين الشريفين بمستوى غير مسبوق من الدقة والاستجابة، وأن هذا النموذج يصلح للتعميم على فعاليات أخرى تشهد كثافة جماهيرية. ويضيف الباحث أن كفاءة إدارة الحشود ميدانياً تتوقف بصورة حاسمة على جودة الإعداد التدريبي للكوادر، إذ إن أي خلل في البُعدين السابقين - جودة التصميم وجودة التنفيذ - ينعكس مباشرة على هذا البُعد، وهو ما يُبرز التكامل الداخلي بين أبعاد المتغير التابع.

4. الاستعداد للأزمات والاستجابة في بيئات التجمعات

يُمثل هذا البُعد المحك الأقصى لجودة المخرجات التدريبية، إذ ينصرف إلى قدرة الكوادر المُدرّبة على التعامل مع المواقف الحرجة التي تنشأ في بيئات التجمعات البشرية الكبرى. ويرى (Haghani et al., 2023) أن الاستعداد للأزمات لا يُقاس بمدى وجود خطط مكتوبة، بل بمدى قدرة المنظومة كلها على تفعيل هذه الخطط في اللحظات الحرجة وبصورة منسّقة، وهو ما يستوجب بناء طبقات حماية متعددة تُكَمّل بعضها بعضاً بحيث لا يؤدي إخفاق طبقة واحدة إلى انهيار المنظومة بأكملها.

ويتضمن هذا البُعد جملة من العناصر، أبرزها: امتلاك الكوادر لخارطة ذهنية واضحة بالسيناريوهات المحتملة وإجراءات الاستجابة لكل منها، والقدرة على اتخاذ القرار السريع في ظل المعلومات المحدودة وضغط الوقت، والمهارة في تنسيق الجهود مع الأجهزة الأخرى أثناء الأزمة، والقدرة على إدارة التواصل مع المتجمعين بصورة تُهدئ من حدة الاحتقان لا تُصعدها. ويكمل (Ikogho & Akpokiniovo, 2025) هذا الطرح بالتأكيد على أن إعادة تأهيل القائمين على إدارة الحشود بصورة دورية تُمثل عنصراً حيوياً في رفع جاهزيتهم للتعامل مع الأزمات، إذ إن المهارات في هذا الحقل تتآكل مع الوقت ما لم تُجدد بصورة منتظمة.

ويُعزّز هذا البُعد ارتباطه بمنظومة الإدارة الإلكترونية وأدوات الذكاء الاصطناعي. وفي هذا الإطار، يؤكد (الرشيدى، ٢٠٢٤) (أن توظيف الأدوات الذكية في إدارة الأزمات يُحدث تحولاً في فلسفة الاستجابة،

إذ ينقلها من الاستجابة التفاعلية بعد وقوع الحادث إلى الاستجابة الاستباقية المبنية على التنبؤ بنقاط الخطر قبل تحولها إلى أزمات. ويُضيف الباحث أن الاستعداد للأزمات في البرامج التدريبية العسكرية يستوجب تنوعاً في سيناريوهات المحاكاة بحيث تشمل مختلف أنواع الأزمات المحتملة في فعاليات الحشود، من التدافع البسيط إلى الكوارث متعددة الأبعاد التي تجمع بين عوامل مختلفة، وذلك بما يضمن بناء قدرات تعميمية لدى المتدرب لا قدرات نوعية محدودة الأثر.

6.2.2 استراتيجيات تطوير جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود

تتعدد الاستراتيجيات التي تطرحها الأدبيات لتطوير هذا المتغير، ويمكن تصنيفها في عدة اتجاهات متكاملة. فمن جهة، تبرز استراتيجية المؤسسة التي يطرحها (Els & Meyer, 2022b)، والتي تقوم على إدماج مبادئ إدارة الجودة في البنية التنظيمية للمؤسسة العسكرية، بحيث تتحول الجودة من مبادرات متفرقة إلى ثقافة راسخة تنعكس على كافة العمليات. ومن جهة أخرى، تبرز استراتيجية التدريب القائم على الأدلة التي يدعو إليها (Sandbakk et al., 2023)، والتي تستهدف الانتقال من التدريب القائم على الخبرة التقليدية إلى التدريب القائم على البحث العلمي والمؤشرات الموضوعية.

وتبرز كذلك استراتيجية الدمج التقني التي تتضح في عدة محاور: استثمار أدوات التحليل المتقدمة في قياس الأداء كما يطرح (Qiu et al., 2022)، وتوظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة الحشود كما تؤكد (المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٢٠٢٤)، وتفعيل منظومة الإدارة الإلكترونية كما تطرح (العمرى، ٢٠٢٣)، وتكامل التخطيط الاستراتيجي مع الأدوات الذكية كما يدعو (الرشيدى، ٢٠٢٤). وتُكمل هذه الاستراتيجيات استراتيجية التحول الرقمي على المستوى الوطني، إذ تُشير تقارير (Grant Thornton Saudi Arabia, 2025) إلى أن البنية التحتية الرقمية في المملكة تشكّل بيئة داعمة لتطوير المنظومات التدريبية والأمنية. ويُكمل هذا التوجه ما يطرحه (Arab News, 2026) من تأكيد على المسار الاستراتيجي للتحول الرقمي في المؤسسات السعودية ضمن مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، وما تُقدّمه (Gad, 2026) من رؤية بشأن دور هذه التقنيات في إعادة تشكيل ممارسات إدارة الموارد البشرية بما ينعكس على جودة الكوادر المُدرّبة.

كما تبرز استراتيجية إعادة التأهيل المستمر التي يدعو إليها (Ikogho & Akpokiniovo, 2025)، والتي تقوم على أن المهارات في حقل إدارة الحشود تستوجب تجديدًا دوريًا لا اكتفاء بالتأهيل الأولي. وتُكمل هذه الاستراتيجيات استراتيجية بناء طبقات الحماية المتعددة التي يطرحها (Haghani et al., 2023)، وهي تستهدف بناء منظومة دفاعية متعددة الأبعاد تُحاصر الخطر من زواياه المتنوعة. ويرى الباحث أن

التكامل بين هذه الاستراتيجيات يُمثّل المسار الأمثل لتطوير جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود، إذ لا تكفي استراتيجية واحدة بمعزل عن غيرها، بل يتطلب الأمر منظومة متكاملة تُعالج الأبعاد التصميمية والتنفيذية والميدانية والأزماتية في آنٍ واحد، وهو ما يستجيب لطبيعة الفروض التي تطرحها الدراسة الحالية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُمثل هذا الفصل الإطار الإجرائي الذي تستند إليه الدراسة الحالية في معالجة إشكالياتها واختبار فروضها، إذ يُحدّد المسار المنهجي الذي اتُّبع للوصول إلى نتائج علمية يُمكن الوثوق بها وتعميمها ضمن حدود الدراسة. وانطلاقاً من أن جودة أي بحث علمي تتوقف بصورة جوهرية على دقة الأدوات المستخدمة وملاءمة المنهج المتبع وسلامة الإجراءات الإحصائية، فإن هذا الفصل يستعرض بالتفصيل المنهج العلمي الذي اعتمده الباحث، ومجتمع الدراسة وعيّناتها وكيفية اختيارها، وأداة جمع البيانات وخطوات بنائها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، فضلاً عن مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية الموظفة في تحليل البيانات واختبار الفروض.

وقد روعي في تصميم هذه المنهجية أن تتسق مع طبيعة المتغيرات المدروسة المتمثلة في أفضل ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها الأربعة بوصفها متغيراً مستقلاً، وجودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود بوصفها متغيراً تابعاً، وذلك بما يضمن قدرة الأدوات المستخدمة على رصد العلاقة بين هذين المتغيرين بصورة دقيقة، وبما يستجيب لخصوصية البيئة التطبيقية المتمثلة في البرامج التدريبية العسكرية المرتبطة بإدارة الحشود.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الإشكالية المطروحة وأهداف الدراسة وفروضها. ويستند هذا الاختيار إلى أن هذا المنهج يُتيح وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، ورصد العلاقات بين متغيراتها، وقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

وقد جمع الباحث بين شقين متكاملين في تطبيق هذا المنهج:

الشق النظري، الذي اعتمد فيه الباحث على المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري وصياغة الفروض وتحديد أبعاد المتغيرات ومؤشرات قياسها.

الشق الميداني، الذي اعتمد فيه الباحث على جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة عبر استبانة مُصمَّمة لهذا الغرض، وذلك بهدف اختبار الفروض إحصائيًا والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم ضمن حدود الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة وعيّنتها

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البرامج التدريبية العسكرية المرتبطة بإدارة وتنظيم الحشود، ممن يشغلون مواقع قيادية وإشرافية وتنفيذية في هذه البرامج، ويبلغ إجمالي عددهم وفق آخر إحصائية رسمية متاحة (٦٥٠) فردًا.

عيّنة الدراسة

نظرًا لإمكانية الوصول إلى مجتمع الدراسة كاملاً، اعتمد الباحث على أسلوب العيّنة الطبقية العشوائية، إذ تم تحديد حجم العيّنة وفق معادلة Steven Thompson لتحديد حجم العيّنة من مجتمع محدود، وذلك عند مستوى ثقة (٩٥٪) ونسبة خطأ (٠,٠٥). وبناءً على ذلك، بلغ حجم العيّنة المطلوب (٢٤٢) فردًا، وقد تم توزيع (٢٧٠) استبانة لاحتتمال وجود استبانات مفقودة أو غير صالحة للتحليل.

الجدول (3 - 1) توزيع الاستبيانات على فئات مجتمع الدراسة

الفئة الوظيفية	عدد المجتمع	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة %
القيادات العليا	٥٠	٢٥	٢٣	٢٢	٨٨,٠
المشرفون على البرامج التدريبية	١٢٠	٦٠	٥٦	٥٤	٩٠,٠

المدرّبون الميدانيون	٢٤٠	١١٠	١٠١	٩٨	٨٩,١
الكوادر التنفيذية لإدارة الحشود	٢٤٠	٧٥	٧٠	٦٨	٩٠,٧
الإجمالي	٦٥٠	٢٧٠	٢٥٠	٢٤٢	٨٩,٦

ويُلاحظ من الجدول أن نسبة الاستجابة الإجمالية بلغت (٨٩,٦٪)، وهي نسبة مرتفعة تُعزّز من جودة البيانات الميدانية وقابليتها للتعميم ضمن حدود الدراسة.

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، ولقدرتها على تغطية عدد كبير من المفردات في وقت محدود، وعلى توفير بيانات قابلة للمعالجة الإحصائية.

مصادر بناء الاستبانة

اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على ثلاثة مصادر رئيسية:

- أولاً، الإطار النظري للدراسة الذي يستوعب الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيري الدراسة.
- ثانياً، الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات مشابهة أو متقاطعة، وذلك للاستفادة من مؤشرات القياس المستخدمة فيها.
- ثالثاً، آراء المحكمين والخبراء في مجال إدارة الأعمال والتدريب العسكري وإدارة الحشود، والذين تم استشارتهم في صياغة بعض الفقرات.

هيكل الاستبانة

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ويشمل: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والرتبة الوظيفية، وسنوات الخبرة، وعدد البرامج التدريبية التي شارك فيها.

- **الجزء الثاني: المتغير المستقل (أفضل ممارسات إدارة المشاريع)، وتضمّن (١٦) فقرة موزعة على أربعة أبعاد:**

الجدول (3 - 2) المتغير المستقل (أفضل ممارسات إدارة المشاريع)

البُعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
التخطيط الاستراتيجي للمشاريع	٤	١ - ٤
إدارة الموارد والكلفة	٤	٥ - ٨
إدارة المخاطر والأزمات	٤	٩ - ١٢
المتابعة والتقييم	٤	١٣ - ١٦
الإجمالي	١٦	-

- **الجزء الثالث: المتغير التابع (جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود)، وتضمّن (١٠) فقرات تقيس مستوى الجودة المُدرّكة لدى أفراد العيّنة.**

مقياس الاستبانة

اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) في صياغة فقرات الاستبانة، وذلك لشيوع استخدامه في الدراسات الوصفية ولقدرته على تمكين المستجيب من التعبير عن درجة موافقته بدقة. ويُوضّح الجدول التالي درجات المقياس والأوزان المعتمدة:

الجدول (3 - 3) مقياس الاستبانة

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	٥	٤	٣	٢	١

ولأغراض تفسير المتوسطات الحسابية، تم تحديد فئات المقياس وفق المعادلة: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد الفئات = $(5 - 1) ÷ 3 = 1.33$ ، وذلك على النحو التالي

الجدول (3 - 4) المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠ إلى أقل من ٢,٣٤	منخفضة
من ٢,٣٤ إلى أقل من ٣,٦٧	متوسطة
من ٣,٦٧ إلى ٥,٠٠	مرتفعة

5.3 الصدق والثبات

صدق الأداة

اعتمد الباحث للتحقق من صدق الأداة على نوعين متكاملين من الصدق:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (١٠) من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والتدريب العسكري وإدارة الحشود والإحصاء التطبيقي، وذلك بهدف التحقق من: مدى ملاءمة الفقرات للأبعاد التي تنتمي إليها، وسلامة الصياغة اللغوية، ومدى وضوح الفقرات وعدم إيهامها. وقد تم تعديل بعض الفقرات وحذف أخرى وإضافة فقرات جديدة بناءً على ملاحظات المحكمين، واعتمدت الفقرات التي حظيت بموافقة (٨٠٪) فأكثر من المحكمين.

ب. صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير، وذلك على عينة استطلاعية بلغ حجمها (٣٠) فردًا من خارج عينة الدراسة الأساسية. ويوضح الجدول التالي معاملات الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول (3 - 5) معاملات الاتساق الداخلي لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

البُعد / المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي للمشاريع	٠,٨٤٧	٠,٠٠٠
إدارة الموارد والكلفة	٠,٨٢١	٠,٠٠٠
إدارة المخاطر والأزمات	٠,٨٦٣	٠,٠٠٠
المتابعة والتقييم	٠,٨٣٥	٠,٠٠٠
جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود	٠,٨٨٢	٠,٠٠٠

ويتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٠١)، مما يؤكد تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك على العينة الاستطلاعية. ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات:

الجدول (3 - 6) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

البُعد / المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي للمشاريع	٤	٠,٨١٢
إدارة الموارد والكلفة	٤	٠,٧٩٥
إدارة المخاطر والأزمات	٤	٠,٨٣٤
المتابعة والتقييم	٤	٠,٨٠٧
المتغير المستقل (أفضل ممارسات إدارة المشاريع)	١٦	٠,٨٩٦
المتغير التابع (جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود)	١٠	٠,٩١٢
الأداة ككل	٢٦	٠,٩٢٧

ويتضح من الجدول أن جميع معاملات الثبات تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (٠,٧٠) وفق ما اتفقت عليه الأدبيات الإحصائية، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات وقابليتها للاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل (أفضل ممارسات إدارة المشاريع) والمتغير التابع (جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود)، وذلك للتحقق من وجود علاقة بين هذه الأبعاد والمتغير التابع قبل اختبار الفروض. ويوضح الجدول التالي مصفوفة الارتباط:

جدول (3 - 7) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = ٢٤٢)

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦
(١) التخطيط الاستراتيجي للمشاريع	١					
(٢) إدارة الموارد والكلفة	**٠,٦٢٣	١				
(٣) إدارة المخاطر والأزمات	**٠,٥٨٧	**٠,٦٤١	١			
(٤) المتابعة والتقييم	**٠,٦٠٩	**٠,٥٩٤	**٠,٦٣٢	١		
(٥) أفضل ممارسات إدارة المشاريع (الكلي)	**٠,٨٤٦	**٠,٨٥٣	**٠,٨٦١	**٠,٨٣٩	١	
(٦) جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود	**٠,٧١٤	**٠,٦٨٩	**٠,٧٣٦	**٠,٧٠٢	**٠,٨١٥	١

**دالة عند مستوى (٠,٠٠١).

أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠١)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين الأبعاد الأربعة لأفضل ممارسات إدارة المشاريع وجودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود.

أن أعلى معامل ارتباط جاء بين بُعد إدارة المخاطر والأزمات والمتغير التابع (٠,٧٣٦)، وهو ما يتسق منطقيًا مع طبيعة البرامج التدريبية العسكرية المتعلقة بإدارة الحشود التي تستوجب جاهزية عالية للتعامل مع الأزمات، وأن معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ذاتها جاءت ضمن المدى المقبول (أقل من ٠,٧٠)، مما يُشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط متعدد (Multicollinearity) حادة بين الأبعاد، وهو ما يُعزّز إمكانية استخدامها معًا في نموذج الانحدار المتعدد.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في معالجة البيانات وتحليلها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره الحديث، وذلك من خلال توظيف جملة من الأساليب الإحصائية التي تستجيب لطبيعة الفروض المطروحة وأهداف الدراسة، وفيما يلي أبرزها:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها، وتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة وكل بُعد.
- الترتيب النسبي للفقرات والأبعاد: لتحديد الأهمية النسبية للفقرات داخل كل بُعد، والأهمية النسبية للأبعاد داخل المتغير.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة وأبعادها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس صدق الاتساق الداخلي للأداة، وحساب مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance): للتحقق من خلو نموذج الانحدار من مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov / Shapiro-Wilk): للتحقق من اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، بوصفه أحد شروط استخدام الإحصاء البارامتري.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع على حدة، وذلك لاختبار الفروض الفرعية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرض الرئيسي.

- اختبار تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من معنوية نموذج الانحدار ككل.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية، إن وجدت.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفروض

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل العرض التفصيلي لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغ حجمها (٢٤٢) مفردة، وذلك من خلال ثلاثة محاور رئيسية: المحور الأول يتناول وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والمحور الثاني يستعرض التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها، والمحور الثالث يعرض نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

1. توزيع أفراد العينة وفق النوع

جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	٢١٨	٩٠,١
أنثى	٢٤	٩,٩
الإجمالي	٢٤٢	١٠٠,٠

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٩٠,١٪)، في حين بلغت نسبة الإناث (٩,٩٪)، وهو ما يتسق مع طبيعة البيئة العسكرية وبرامج إدارة الحشود التي يغلب عليها العنصر الذكوري.

2. توزيع أفراد العينة وفق العمر

جدول (4 - 2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ٣٠ سنة	٣٢	١٣,٢

من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٨٩	٣٦,٨
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٨٧	٣٦,٠
٥٠ سنة فأكثر	٣٤	١٤,٠
الإجمالي	٢٤٢	١٠٠,٠

يُلاحظ تركّز أفراد العيّنة في الفئتين العمريتين (٣٠ - ٤٠) و(٤٠ - ٥٠) بنسبة إجمالية بلغت (٧٢,٨٪)، وهي الفئات التي تتمتع عادة بالخبرة الميدانية الكافية في إدارة البرامج التدريبية والحشود.

3. توزيع أفراد العيّنة وفق المؤهل العلمي

جدول (4 - 3): توزيع أفراد عيّنة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوية عامة أو ما يعادلها	٢٨	١١,٦
دبلوم	٤٧	١٩,٤
بكالوريوس	١٢٩	٥٣,٣
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	٣٨	١٥,٧
الإجمالي	٢٤٢	١٠٠,٠

يتضح أن غالبية أفراد العيّنة من حملة البكالوريوس (٥٣,٣٪)، يليهم حملة الدبلوم (١٩,٤٪)، ثم حملة الدراسات العليا (١٥,٧٪)، مما يدل على تنوع المستويات التعليمية في العيّنة بصورة تدعم تنوع الرؤى المُستقاة.

4. توزيع أفراد العيّنة وفق الرتبة الوظيفية

جدول (4 - 4): توزيع أفراد عيّنة الدراسة وفق متغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية %
قيادات عليا	٢٢	٩,١
مشرفون على البرامج التدريبية	٥٤	٢٢,٣

مدربون ميدانيون	٩٨	٤٠,٥
كوادر تنفيذية لإدارة الحشود	٦٨	٢٨,١
الإجمالي	٢٤٢	١٠٠,٠

5. توزيع أفراد العينة وفق سنوات الخبرة

جدول (4 - 5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	٢٩	١٢,٠
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٧٨	٣٢,٢
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٨٤	٣٤,٧
١٥ سنة فأكثر	٥١	٢١,١
الإجمالي	٢٤٢	١٠٠,٠

يلاحظ أن نسبة (٨٨,٠٪) من أفراد العينة يتمتعون بخبرة تتجاوز خمس سنوات، وهي خبرة كافية لتقييم ممارسات إدارة المشاريع وجودة المخرجات التدريبية بصورة موضوعية.

6. توزيع أفراد العينة وفق عدد البرامج التدريبية

جدول (4 - 6): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق عدد البرامج التدريبية المشارك فيها

عدد البرامج	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ برامج	٤١	١٦,٩
من ٥ إلى ١٠ برامج	١٠٢	٤٢,١
أكثر من ١٠ برامج	٩٩	٤٠,٩
الإجمالي	٢٤٢	١٠٠,٠

2.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المحور الأول: المتغير المستقل (أفضل ممارسات إدارة المشاريع)

بُعد التخطيط الاستراتيجي للمشاريع

جدول (4 - 7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

العينة على بُعد التخطيط الاستراتيجي للمشاريع

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق إلى حدٍ ما	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تُوضَّح المنظومة التدريبية رؤيتها الاستراتيجية بصورة جلية للعاملين فيها	١٠١	٧٠	١٨	١٩	٣,١٩	١,٤٦٧	٤	متوسطة
	%	٢٧,١	١٨,٨	١٩,٣	١٦,١	١٨,٨			
٢	تُربط المشاريع التدريبية بالأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى للمنظومة	١٧٠	٤٤	٥٦	٦٠	٣,٦٤	١,٤٧٠	١	متوسطة
	%	٤٥,٦	١١,٨	١٧,٠	١٦,١	١١,٥			

متوسطة	٣	١,٤٦٠	٣,٢٧	٥٩	٦٩	٧٢	٥٩	١١٤	ك	تُحدّد أولويات المشاريع التدريبية وفق منطق العائد الاستراتيجي	٣
				١٥,٨	١٨,٥	١٩,٣	١٥,٨	٣٠,٦	%		
متوسطة	٥	١,٤٧٠	٣,٠٨	٧٧	٦٤	٨٠	٥٨	٩٤	ك	تُبنى سيناريوهات استشرافية لمواجهة المتغيرات المحتملة في بيئة البرنامج	٤
				٢٠,٦	١٧,٢	٢١,٤	١٥,٥	٢٥,٢	%		
متوسطة	—	١,٣٩٩	٣,٤٦	المتوسط العام للبُعد							

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد التخطيط الاستراتيجي للمشاريع بلغ (٣,٤٦) بانحراف معياري (١,٣٩٩)، وبدرجة موافقة متوسطة. وقد جاءت الفقرة الثانية المتعلقة بربط المشاريع التدريبية بالأهداف الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٤)، في حين جاءت الفقرة الرابعة المتعلقة ببناء السيناريوهات الاستشرافية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٨).

بُعد إدارة الموارد والكلفة

جدول (4 - 8): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

العينة على بُعد إدارة الموارد والكلفة

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق إلى حدٍ ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٥	تُخصَّص الموارد المالية للبرامج التدريبية وفق احتياجات فعلية محددة بدقة	١٢١	٦٨	٢٠	١٨	١٥	٣,٧٢	١,٣٣٨	٢	مرتفعة
		٥٠,٠	٢٨,١	٨,٣	٧,٤	٦,٢				
٦	تُوزَّع الكوادر البشرية على البرامج وفق كفاءاتها وتخصصاتها	١٣٤	٥٩	١٨	١٧	١٤	٣,٨٤	١,٢٩١	١	مرتفعة
		٥٥,٤	٢٤,٤	٧,٤	٧,٠	٥,٨				
٧	تُتَابَع الكلفة الفعلية للبرنامج التدريبي ومقارنتها	٩٨	٥٤	٤٢	٢٧	٢١	٣,٥٠	١,٣٤٢	٣	متوسطة

[illegible]

يتضح أن المتوسط العام لبُعد إدارة الموارد والكلفة بلغ (٣,٦٣) بانحراف معياري (١,٢٤١)، وبدرجة موافقة متوسطة. وقد جاءت الفقرة السادسة المتعلقة بتوزيع الكوادر وفق الكفاءات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٤)، في حين جاءت الفقرة الثامنة المتعلقة باستثمار التقنيات الحديثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٤٦).

بعد إدارة المخاطر والأزمات

جدول (4 - 9): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بُعد إدارة المخاطر والأنزمات

م	الفقرة		أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق إلى حدٍ ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٩	تُحدّد المخاطر المحتملة	ك	١٣٢	٦٢	٢٣	١٤	١١	٣,٨٣	١,٢٠٤	٢	مرتفعة

										للبرنامج التدريبي بصورة مُسبقة	
				٤,٦	٥,٨	٩,٥	٢٥,٦	٥٤,٥	%		
مرتفعة	١	١,١٧٣	٣,٨٩	١٠	١٣	٢٠	٥٨	١٤١	ك	توضع خطط استجابة واضحة لكل خطر تم تحديده	١٠
				٤,١	٥,٤	٨,٣	٢٤,٠	٥٨,٣	%		
متوسطة	٣	١,٢٤٧	٣,٦٢	١٠	١٩	٤٠	٥٩	١١٤	ك	تُحاكى سيناريوهات الأزمات أثناء التدريب لرفع جاهزية الكوادر	١١
				٤,١	٧,٩	١٦,٥	٢٤,٤	٤٧,١	%		
متوسطة	٤	١,٣٠٢	٣,٣٦	١٧	٢٤	٥٢	٥٥	٩٤	ك	تُستثمر الأدوات الذكية في رصد المؤشرات المبكرة للأزمات	١٢
				٧,٠	٩,٩	٢١,٥	٢٢,٧	٣٨,٨	%		
مرتفعة	—	١,١٨٧	٣,٦٨	المتوسط العام للبعد							

يتضح أن المتوسط العام لبُعد إدارة المخاطر والأزمات بلغ (٣,٦٨) بانحراف معياري (١,١٨٧)، وبدرجة موافقة مرتفعة. وقد جاءت الفقرة العاشرة المتعلقة بوضع خطط الاستجابة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٩)، في حين جاءت الفقرة الثانية عشرة المتعلقة باستثمار الأدوات الذكية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٣٦).

بُعد المتابعة والتقييم

جدول (4 - 10): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على بُعد المتابعة والتقييم

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق إلى حدٍ ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١٣	تُبنى مؤشرات أداء واضحة لقياس تقدم البرنامج التدريبي	١٢٠	٦٣	٣٠	١٦	١٣	٣,٧١	١,٢٥٣	٢	مرتفعة
	%	٤٩,٦	٢٦,٠	١٢,٤	٦,٦	٥,٤				
١٤	تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة سير العمل والتدخل التصحيحي	١٢٧	٦٠	٢٧	١٧	١١	٣,٧٥	١,٢٢٩	١	مرتفعة
	%	٥٢,٥	٢٤,٨	١١,٢	٧,٠	٤,٥				

١٥	ك	١٠٢	٥٨	٤٣	٢٤	١٥	٣,٤٩	١,٢٨٤	٤	متوسطة
توثيق الدروس المستفادة من كل برنامج وتستخدم في تطوير البرامج اللاحقة										
	%	٤٢,١	٢٤,٠	١٧,٨	٩,٩	٦,٢				
١٦	ك	١١٠	٦١	٣٨	٢٠	١٣	٣,٥٧	١,٢٤١	٣	متوسطة
تُقاس مخرجات البرنامج التدريبي بصورة موضوعية تستند إلى أدوات علمية										
	%	٤٥,٥	٢٥,٢	١٥,٧	٨,٣	٥,٤				
المتوسط العام للبُعد										
							٣,٦٣	١,١٧٨	—	متوسطة

ترتيب أبعاد المتغير المستقل

جدول (4 - 11): ترتيب أبعاد المتغير المستقل (أفضل ممارسات إدارة المشاريع) وفق المتوسطات الحسابية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
---	--------	-----------------	-------------------	---------------	---------

١	مرتفعة	١,١٨٧	٣,٦٨	إدارة المخاطر والأزمات	١
٢	متوسطة	١,٢٤١	٣,٦٣	إدارة الموارد والكلفة	٢
٣	متوسطة	١,١٧٨	٣,٦٣	المتابعة والتقييم	٣
٤	متوسطة	١,٣٩٩	٣,٤٦	التخطيط الاستراتيجي للمشاريع	٤
—	متوسطة	١,١٤٢	٣,٦٠	المتغير المستقل ككل	

يتضح أن المتوسط العام للمتغير المستقل بلغ (٣,٦٠) بدرجة موافقة متوسطة، وقد جاء بُعد إدارة المخاطر والأزمات في المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد التخطيط الاستراتيجي للمشاريع في المرتبة الأخيرة.

المحور الثاني: المتغير التابع (جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود)

جدول (4 - 12): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق إلى حدٍ ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	نُصمَّ البرامج التدريبية وفق احتياجات فعلية للمتدربين	١٣٥	٥٨	٢٢	١٧	١٠	٣,٨٧	١,١٩٤	٢	مرتفعة
		٥٥,٨ %	٢٤,٠	٩,١	٧,٠	٤,١				
٢	تُنفَّذ البرامج التدريبية	١٤٢	٥٥	٢٠	١٥	١٠	٣,٩٢	١,١٧٦	١	مرتفعة

										بمستوى عالٍ من الانضباط والاحترافية	
				٤,١	٦,٢	٨,٣	٢٢,٧	٥٨,٧	%		
متوسطة	٩	١,٢٧٤	٣,٤٣	١٥	٢٢	٤٦	٦٢	٩٧	ك	٣ تُستثمر التقنيات الحديثة في قياس أداء المتدربين بدقة	
				٦,٢	٩,١	١٩,٠	٢٥,٦	٤٠,١	%		
مرتفعة	٤	١,٢٠٦	٣,٧٥	١٠	١٥	٢٧	٦٢	١٢٨	ك	٤ تتبع مخرجات التدريب على كفاءة المتدربين في الميدان	
				٤,١	٦,٢	١١,٢	٢٥,٦	٥٢,٩	%		
مرتفعة	٥	١,١٨٢	٣,٧٢	٩	١٥	٣٢	٦٤	١٢٢	ك	٥ تتمتع الكوادر المدربة بفهم دقيق لديناميكيات الحشود	
				٣,٧	٦,٢	١٣,٢	٢٦,٤	٥٠,٤	%		
مرتفعة	٦	١,٢٠٨	٣,٧١	١٠	١٧	٣٠	٦٠	١٢٥	ك	٦ تتمكن الكوادر من تطبيق	

										خطط تنظيم الحشود بمرونة وفق المستجدات	
				٤,١	٧,٠	١٢,٤	٢٤,٨	٥١,٧	%		
متوسطة	٧	١,٢١٧	٣,٦٣	١١	١٨	٣٥	٦٣	١١٥	ك	يتحقق تنسيق فعال بين الأجهزة المختلفة المشاركة في إدارة الفعالية	٧
				٤,٥	٧,٤	١٤,٥	٢٦,٠	٤٧,٥	%		
مرتفعة	٣	١,١٩١	٣,٧٦	٩	١٦	٢٨	٥٩	١٣٠	ك	تمتلك الكوادر القدرة على اتخاذ القرار السريع في اللحظات الحرجة	٨
				٣,٧	٦,٦	١١,٦	٢٤,٤	٥٣,٧	%		
متوسطة	٨	١,٢٣٩	٣,٥٤	١٢	٢٢	٣٩	٦١	١٠٨	ك	تُحاكى سيناريوهات الأزمات الحشودية المتنوعة أثناء التدريب	٩
				٥,٠	٩,١	١٦,١	٢٥,٢	٤٤,٦	%		

متوسطة	١٠	١,٢٣١	٣,٤٩	١٢	٢٣	٤١	٦٤	١٠٢	ك	تُجَدَّد كفاءات الكوادر بصورة دورية لمواكبة المستجدات في إدارة الحشود	١٠
				٥,٠	٩,٥	١٦,٩	٢٦,٤	٤٢,١	%		
مرتفعة	—	١,١٣٢	٣,٦٨	المتوسط العام للمتغير التابع							

يتضح أن المتوسط العام للمتغير التابع بلغ (٣,٦٨) بانحراف معياري (١,١٣٢) وبدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة الثانية المتعلقة بتنفيذ البرامج التدريبية بمستوى عالٍ من الانضباط في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٩٢)، في حين جاءت الفقرة العاشرة المتعلقة بتجديد كفاءات الكوادر بصورة دورية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٤٩).

4.3 اختبار فروض الدراسة

التحقق من فروض الدراسة

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

للتحقق من هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد أفضل ممارسات إدارة المشاريع (كعوامل مستقلة) على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد أفضل ممارسات إدارة المشاريع على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	٠,٤٨٦	٣,٢٤٧	**٠,٠٠١
التخطيط الاستراتيجي للمشاريع	٠,٢٤٣	٤,٨٥٢	**٠,٠٠٠
إدارة الموارد والكلفة	٠,٢١٨	٤,٣٢٦	**٠,٠٠٠
إدارة المخاطر والأزمات	٠,٣٢٧	٦,٤٨١	**٠,٠٠٠
المتابعة والتقييم	٠,٢٠٤	٤,٠٧٣	**٠,٠٠٠
معامل الارتباط R = ٠,٨٤٣		معامل التحديد R ² = ٠,٧١١	
قيمة الاختبار F = ١٤٥,٨٢٦		القيمة الاحتمالية = ٠,٠٠٠	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (١٣) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد أفضل ممارسات إدارة المشاريع كمتغيرات مستقلة، وجودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها ٠,٧١١، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن ٧١,١٪ من التباين في جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بأفضل ممارسات إدارة المشاريع، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = ٠,٨٤٣$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "إدارة المخاطر والأزمات" هو الأكثر تأثيراً على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = ٠,٣٢٧$)، وبلغت قيمة T ($٦,٤٨١$) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = ٠,٠٠٠$). (ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه المنظومة الاستباقية لإدارة المخاطر ومحاكاة سيناريوهات الأزمات في رفع جاهزية الكوادر المُدرَّبة وقدرتها على التعامل مع تحديات الحشود في الفعاليات الكبرى).

كما أظهرت النتائج أن بُعد التخطيط الاستراتيجي للمشاريع وبُعد إدارة الموارد والكلفة يُساهمان أيضاً بشكل دال في تفسير التباين في جودة المخرجات التدريبية، إذ بلغ معامل الانحدار لبُعد التخطيط

الاستراتيجي (B = ٠,٢٤٣ (ولُبُعد إدارة الموارد والكلفة (B = ٠,٢١٨)، وهو ما يعكس أهمية كل من التوجيه الاستراتيجي للبرامج والاستخدام الكفاء للموارد في رفع جودة المخرجات. أما بُعد المتابعة والتقييم فأظهر أثرًا دالًّا إحصائيًا بمعامل انحدار (B = ٠,٢٠٤ (ومستوى دلالة = Sig.) ٠,٠٠٠)، مما يشير إلى أن تعزيز هذا البُعد يُمثّل ركيزة جوهرية في تحسين منظومة الجودة بصورة متكاملة. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرض الرئيسي للدراسة.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود في البرامج التدريبية العسكرية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي للمشاريع على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	التخطيط الاستراتيجي للمشاريع	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود
٠,٠٠٠	١٥,٨٠٤	٠,٠٣٧	٠,٥٧٨		٠,٠٠٠	٢٤٩,٧٨٢	١	٠,٥١٠	٠,٧١٤	

للتحقق من هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير “التخطيط الاستراتيجي للمشاريع” باعتباره أحد أبعاد أفضل ممارسات إدارة المشاريع على “جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (١٤)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = ٠,٧١٤$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة

ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.510$ ، مما يشير إلى أن 51.0% من التباين في جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود يُمكن تفسيره من خلال متغير التخطيط الاستراتيجي للمشاريع فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 249,782 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.001)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرض.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.078$ ، بقيمة $T = 15.804$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي للمشاريع تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.078 في مستوى جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرض الفرعي الأول.

الفرض الفرعي الثاني

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد إدارة الموارد والكلفة على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود في البرامج التدريبية العسكرية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة الموارد والكلفة على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	إدارة الموارد والكلفة	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	جودة المخرجات التدريبية العسكرية
0.000	14.735	0.043	0.628		0.000	217.126	1	0.475	0.689	

										إدارة وتنظيم الحشود
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------

تُشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (١٥) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين إدارة الموارد والكلفة وجودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود. فقد بلغ معامل الارتباط $R = 0.689$ ، وهو يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.475$ ، مما يشير إلى أن ٤٧,٥٪ من التباين في جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود يمكن تفسيره من خلال متغير إدارة الموارد والكلفة بمعزل عن بقية الأبعاد.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، يُلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت ٢١٧,١٢٦ بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يدل على معنوية النموذج ككل. وعلى مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.628$ بقيمة $T = 14.735$ ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة الموارد والكلفة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.628 في مستوى جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.

الفرض الفرعي الثالث

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد إدارة المخاطر والأزمات على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود في البرامج التدريبية العسكرية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخاطر والأزمات على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient			
جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	إدارة المخاطر والأزمات	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	٠,٧٣٦	٠,٥٤٢	١	٢٨٤,٠١٣	٠,٠٠٠		٠,٧٠٢	٠,٠٤٢	١٦,٨٥٣	٠,٠٠٠

تكشف نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (١٦) عن وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين إدارة المخاطر والأزمات وجودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود. فقد بلغ معامل الارتباط $R = ٠,٧٣٦$ ، وهو يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = ٠,٥٤٢$ ، مما يشير إلى أن ٥٤,٢٪ من التباين في جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود يمكن تفسيره من خلال متغير إدارة المخاطر والأزمات وحده، وهي أعلى نسبة تفسير حصل عليها بُعد فردي ضمن أبعاد الدراسة، وهو ما يتسق منطقيًا مع طبيعة البرامج التدريبية المتعلقة بإدارة الحشود التي تستوجب جاهزية عالية للتعامل مع الأزمات.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، يُلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت ٢٨٤,٠١٣ بمستوى دلالة (Sig. = ٠,٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠٠١)، مما يدل على معنوية النموذج ككل. وعلى مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = ٠,٧٠٢$ بقيمة $T = ١٦,٨٥٣$ ومستوى دلالة (Sig. = ٠,٠٠٠)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة المخاطر والأزمات تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠,٧٠٢ في مستوى جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.

الفرض الفرعي الرابع

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المتابعة والتقييم على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود في البرامج التدريبية العسكرية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتابعة والتقييم على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	المتابعة والتقييم	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود
٠,٠٠٠	١٥,٢٧٣	٠,٠٤٤	٠,٦٧٤		٠,٠٠٠	٢٣٣,٢٦٤	١	٠,٤٩٣	٠,٧٠٢	

تُبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (١٧) وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين المتابعة والتقييم وجودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود. فقد بلغ معامل الارتباط $R = ٠,٧٠٢$ ، وهو يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = ٠,٤٩٣$ ، مما يشير إلى أن ٤٩,٣٪ من التباين في جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود يمكن تفسيره من خلال متغير المتابعة والتقييم بمعزل عن بقية الأبعاد.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، يُلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت ٢٣٣,٢٦٤ بمستوى دلالة (Sig. = ٠,٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يعزز من معنوية النموذج ككل. وعلى مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = ٠,٦٧٤$ بقيمة $T = ١٥,٢٧٣$ ومستوى دلالة (Sig. = ٠,٠٠٠)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في المتابعة والتقييم تؤدي

إلى زيادة بمقدار ٠,٦٧٤ في مستوى جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرض الفرعي الرابع.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل المحطة الختامية للدراسة، إذ يستعرض النتائج التي توصّلت إليها في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، ويُناقشها في إطار ما طرحته الأدبيات والدراسات السابقة، ثم يُقدّم جملة من التوصيات العملية الموجهة إلى الجهات المعنية بإدارة البرامج التدريبية العسكرية وإدارة الحشود، فضلاً عن مقترحات لدراسات مستقبلية تُكمل ما بدّأته هذه الدراسة وتفتح آفاقاً بحثية جديدة.

2.5 نتائج الدراسة ومناقشتها

كشفت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (لتطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها الأربعة مجتمعة على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود في البرامج التدريبية العسكرية، إذ بلغ معامل التحديد (R^2) ما قيمته (0.711)، مما يعني أن 71.1٪ من التباين في جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود يُمكن تفسيره من خلال هذه الأبعاد مجتمعة. ويُمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن أفضل ممارسات إدارة المشاريع تُمثّل منظومة متكاملة تستوعب كل مراحل المشروع التدريبي بدءاً من التخطيط وانتهاءً بالتقييم، مما يجعل أثرها على جودة المخرجات تراكمياً ومتعدد المسارات، إذ يُغذّي كل بُعد منها البُعد الآخر بصورة تُعزّز المنظومة ككل. ويتسق هذا التفسير مع الإطار الذي طرحه (Menon, 2024) في التأكيد على أن أفضل الممارسات ترفع من احتمالية إنجاز المشروع بالجودة المطلوبة حين تتكامل في منظومة واحدة، ومع ما ذهب إليه (Ialyshev, 2024) في الربط بين تبني هذه الممارسات وكفاءة الأداء المؤسسي، فضلاً عن انسجامها مع المعالجة التي قدّمها (حزين والبرايعة، ٢٠٢٤) بشأن أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع.

وقد جاء بُعد إدارة المخاطر والأزمات في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير على المتغير التابع بمعامل ارتباط (0.736) ومعامل تحديد (0.542)، وهو ما يعني أن هذا البُعد بمفرده يُفسّر أكثر من نصف التباين في جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود. ويُمكن إرجاع هذه النتيجة إلى الطبيعة الخاصة للبرامج التدريبية المرتبطة بإدارة الحشود، إذ إن الجوهر الفعلي لهذه البرامج هو إعداد

كوادر قادرة على التعامل مع الأزمات والمواقف الحرجة، وهو ما يجعل بُعد إدارة المخاطر والأزمات الأكثر اتصالاً بمضمون البرامج وأهدافها. كما يُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الخلفية الميدانية لأفراد العينة الذين يدركون من واقع تجربتهم أن أي إخفاق في التنبؤ بالمخاطر أو الاستجابة للأزمات يترتب عليه أثر مباشر على سلامة الحشود وجودة الفعالية. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه (Haghani et al., 2023) من نموذج الجبهة السويسرية لسلامة الحشود الذي يؤكد على أن منظومة الحماية تستلزم طبقات متعددة من إدارة المخاطر، ومع ما ذهب إليه (Ha, 2024) في أن إدارة المخاطر في فعاليات الحشود تستوجب مقاربة شاملة تجمع بين التخطيط المسبق والاستجابة السريعة، فضلاً عن انسجامها مع ما طرحه (الرشدي، ٢٠٢٤) بشأن دور التخطيط الاستراتيجي القائم على الذكاء الاصطناعي في إدارة الحشود والأزمات، وما تبناه (العبدلات والشورة، ٢٠٢١) من أن التخطيط لإدارة الأزمات يُمثل متغيراً جوهرياً في إدارة المشاريع.

وجاء بُعد التخطيط الاستراتيجي للمشاريع في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير على المتغير التابع بمعامل ارتباط (٠,٧١٤) ومعامل تحديد (٠,٥١٠). ويُمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُمثل المرحلة التأسيسية التي تتشكل فيها هوية البرنامج التدريبي وتُحدّد فيها أهدافه ومنطلقاته، ومن ثمّ فإن أي خلل في هذه المرحلة ينعكس بصورة تتابعية على جميع المراحل اللاحقة. كما أن التخطيط الاستراتيجي يربط البرنامج التدريبي برؤية المنظومة الأشمل، مما يضمن أن تكون مخرجاته متسقة مع المتطلبات الفعلية للميدان لا مجرد إنجاز نشاط تدريبي معزول عن سياقه. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه (الحربي، ٢٠٢٢) بشأن دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع، ومع ما ذهب إليه (Csaszar & Steinberger, 2024) في أن جودة القرارات الاستراتيجية تتحدّد بمدى توفر المعلومات الموثوقة وقدرة فرق التخطيط على معالجتها، فضلاً عن انسجامها مع ما طرحه (Kozioł-Nadolna, 2021) بشأن محدّدات عملية اتخاذ القرار في المنظمات.

وحلّ بُعد المتابعة والتقييم في المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط (٠,٧٠٢) ومعامل تحديد (٠,٤٩٣)، وهو ما يدل على أن هذا البُعد يُسهم بصورة ملموسة في تفسير التباين في جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود. ويُمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن المتابعة والتقييم يُمثّلان الآلية التي يتم من خلالها رصد الانحرافات بين المخطط والمنفّذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وتوثيق الدروس المستفادة لتطوير البرامج اللاحقة. كما أن المتابعة والتقييم في البرامج التدريبية العسكرية يُتيحان التحقق من اكتساب المتدربين للكفاءات الفعلية اللازمة لأداء مهامهم في الميدان، وهو ما يجعل أثرهما على جودة المخرجات أثراً مباشراً لا غنى عنه. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه (Sandbakk et al., 2023) بشأن

أهمية بناء منظومة قياس علمية لجودة التدريب، ومع ما ذهب إليه (Qiu et al., 2022) في توظيف أدوات التحليل المتقدمة في تقييم الأداء الحركي، فضلاً عن انسجامها مع ما طرحه (Els et al., 2022) بشأن دور القيادات في الالتزام بمنظومة الجودة وممارساتها، وما ذهب إليه (الزعيبي والجغبير، ٢٠٢١) بشأن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع.

وجاء بُعد إدارة الموارد والكلفة في المرتبة الرابعة بمعامل ارتباط (٠,٦٨٩) ومعامل تحديد (٠,٤٧٥). ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد والكلفة، رغم أهميتها، تُمثل شرطاً تمكينياً لجودة المخرجات لا شرطاً كافياً لها، إذ إن توفير الموارد لا يضمن بمفرده جودة المخرجات ما لم تتكامل معه أبعاد التخطيط وإدارة المخاطر والمتابعة. كما يُمكن تفسير حلول هذا البُعد في المرتبة الأخيرة بأن البيئة العسكرية تتمتع عادة بمستوى مقبول من توفر الموارد، مما يجعل الحساسية لتغيرات هذا البُعد أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى التي تتطلب تطويراً منهجياً متواصلاً. ومع ذلك، فإن أثر هذا البُعد يبقى دالاً إحصائياً ومهماً، إذ إن توزيع الكوادر وفق الكفاءات وتخصيص الموارد المالية بدقة يُمثّلان ركيزتين لجودة التنفيذ. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه (الزعيبي والجغبير، ٢٠٢٣) بشأن أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية، ومع ما ذهب إليه (عمرو والحبيس، ٢٠٢٢) في تقييم إدارة المشاريع وأهمية ضبط الموارد فيها، فضلاً عن انسجامها مع ما طرحه (Tambe et al., 2019) و (Chowdhury et al., 2023) بشأن دور التقنيات الحديثة في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية.

وكشف التحليل الوصفي أن المتوسط العام للمتغير المستقل (أفضل ممارسات إدارة المشاريع) بلغ (٣,٦٠) بدرجة موافقة متوسطة، في حين بلغ المتوسط العام للمتغير التابع (جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود) ما قيمته (٣,٦٨) بدرجة موافقة مرتفعة. ويُمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن المنظومة التدريبية العسكرية تتميز بمستوى مرتفع من الانضباط في التنفيذ والاستعداد للأزمات، وهو ما ينعكس على تقييم جودة مخرجاتها، في حين أن ممارسات إدارة المشاريع تتباين في درجة تطبيقها من بُعد إلى آخر، مما يُفسّر متوسطها العام المتوسط. كما يُلاحظ أن أعلى الأبعاد تطبيقاً في المنظومة هو بُعد إدارة المخاطر والأزمات (٣,٦٨)، وهو ذاته البُعد الأكثر تأثيراً على جودة المخرجات، وهو ما يكشف عن وعي المنظومة بأهميته من الناحية النظرية والتطبيقية معاً. وتتسق هذه النتيجة مع التوجه الذي يعكسه (مطلاوي، ٢٠٢٣) و (المليجي، ٢٠٢٤) بشأن دور البرامج التدريبية المنضبطة في رفع جودة المخرجات وإنتاجية المتدربين.

وكشف التحليل الوصفي كذلك أن أدنى الفقرات تطبيقاً في المتغير المستقل كانت تلك المتعلقة باستثمار الأدوات الذكية في رصد المؤشرات المبكرة للأزمات وفي رفع كفاءة استخدام الموارد، في حين أن أدنى الفقرات في المتغير التابع كانت تلك المتعلقة بتجديد كفاءات الكوادر بصورة دورية وباستثمار التقنيات الحديثة في قياس أداء المتدربين. ويُمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن منظومة التحول الرقمي في البرامج التدريبية العسكرية لا تزال في مراحل البناء، وأن الاستثمار في الأدوات الذكية وأدوات قياس الأداء المتقدمة يحتاج إلى المزيد من الزخم المؤسسي والتأهيل الفني للكوادر. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه (Song et al., 2025) و (Desclaux et al., 2024) بشأن دور التقنيات الذكية في رفع كفاءة اتخاذ القرار التنظيمي وإعادة تشكيل وظائف المتابعة والتقييم، ومع ما ذهب إليه (Alshahrani et al., 2025) بشأن تنامي تبني الأدوات الذكية في القطاعات الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية، فضلاً عن انسجامها مع ما طرحته (المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٢٠٢٤) و (العمرى، ٢٠٢٣) بشأن دور الإدارة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة الحشود.

وتُبرز الدراسة نتيجة جوهرية تتمثل في أن أبعاد أفضل ممارسات إدارة المشاريع لا تعمل بصورة معزولة، بل تتكامل في منظومة واحدة يُعزّز فيها كل بُعد البُعد الآخر. ويُمكن إرجاع هذه النتيجة إلى الطبيعة المتشابكة لإدارة البرامج التدريبية العسكرية، إذ إن التخطيط الاستراتيجي يضع الإطار الذي تستند إليه إدارة الموارد، وإدارة المخاطر تستلزم تخصيص موارد كافية لمحاكاة الأزمات، والمتابعة والتقييم يُغذيان جميع الأبعاد بالتغذية الراجعة اللازمة للتطوير، وهو ما يؤكد أن منظومة أفضل الممارسات لا تُجزأ. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه (Özsoy & Sezgili, 2024) بشأن أن أفضل الممارسات بنية معرفية ديناميكية تتشكل من التفاعل بين عناصرها، ومع ما ذهب إليه (الشهري والعقيلي، ٢٠٢٤) بشأن دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة بمنظور تكاملي، وما طرحته (النواحي وعربيات، ٢٠٢٤) بشأن دور الاستراتيجيات الريادية في أداء المشاريع، وما تبناه (المخلافي والعيسوي، ٢٠٢٢) من أن إدارة المشاريع تنعكس على التمكين الفعلي للفئات المستهدفة.

وتُشير النتائج كذلك إلى أن جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود تحظى بتقييم مرتفع من قبل أفراد العيّنة، وهو ما يعكس النضج الذي تتمتع به المنظومة التدريبية في البيئة المدروسة. ويُمكن إرجاع ذلك إلى تراكم الخبرة المؤسسية في إدارة الفعاليات الكبرى، ولا سيما في السياق السعودي الذي يستضيف موسمي الحج والعمرة وفعاليات رؤية ٢٠٣٠، وهو ما يتسق مع ما طرحته تقارير (Arab News, 2026) و (Grant Thornton Saudi Arabia, 2025) و (Gad, 2026) بشأن مسار التحول

الذكي في المملكة، وما يطرحه تقرير (Jisr, 2025) بشأن المشهد العام لسوق العمل وآفاق التطوير المهني. ومع ذلك، فإن وجود فقرات في المتغير التابع جاءت بدرجة موافقة متوسطة كالمتعلقة بتجديد الكفاءات وتوظيف التقنيات في القياس يكشف عن وجود مساحات للتطوير، وهو ما يتسق مع ما طرحه (Ikogho & Akpokiniovo, 2025) بشأن ضرورة إعادة تأهيل القائمين على إدارة الحشود بصورة دورية.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات العملية الموجّهة إلى الجهات المعنية بإدارة البرامج التدريبية العسكرية وإدارة الحشود، وذلك على النحو التالي:

- تبني منظومة متكاملة لأفضل ممارسات إدارة المشاريع في البرامج التدريبية العسكرية، بحيث تتكامل أبعادها الأربعة في إطار مؤسسي موحد بدلاً من التعامل معها كممارسات متفرقة.
- إيلاء بُعد إدارة المخاطر والأزمات أولوية متقدمة في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها، وتخصيص الموارد اللازمة لمحاكاة سيناريوهات الأزمات الحشودية بأنواعها المختلفة، مع تنويع هذه السيناريوهات لتشمل التدافع والكوارث متعددة الأبعاد والأزمات غير المتوقعة.
- تطوير منظومة التخطيط الاستراتيجي للبرامج التدريبية بحيث تستوعب البيئة المتغيرة للحشود الكبرى، وترتبط البرامج بالأهداف الاستراتيجية للمنظومة الأشمل، وتُبنى على سيناريوهات استشرافية تتسم بالمرونة والقابلية للتعديل.
- الاستثمار في الأدوات الذكية وتقنيات الذكاء الاصطناعي في مختلف مراحل إدارة البرامج التدريبية، بدءاً من تحليل الاحتياجات التدريبية ومروراً برصد المؤشرات المبكرة للأزمات وانتهاءً بقياس أداء المتدربين بصورة موضوعية.
- بناء منظومة دائمة لإعادة تأهيل الكوادر العاملة في إدارة الحشود بصورة دورية، بما يضمن مواكبة المستجدات في فلسفة إدارة الحشود والأدوات المستحدثة في هذا الحقل، ويحول دون تآكل المهارات المكتسبة.
- تطوير مؤشرات قياس موضوعية لجودة مخرجات البرامج التدريبية تتجاوز الانطباع الكلي إلى مؤشرات قابلة للقياس الكمي، بحيث ترتبط بمستويات الأداء الفعلي للكوادر في الميدان لا بمجرد إنجاز الأنشطة التدريبية.

- إرساء آليات منظمة لتوثيق الدروس المستفادة من كل برنامج تدريبي وكل فعالية ميدانية، وبناء قاعدة معرفية مؤسسية يمكن الاستناد إليها في تطوير البرامج اللاحقة، بحيث تتراكم الخبرة وتنتقل بين الأجيال المهنية المتعاقبة.
- تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في المنظومة التدريبية العسكرية، بحيث تتحول الجودة من ممارسة إجرائية إلى ثقافة تنظيمية راسخة تنعكس على كل القرارات والممارسات، مع التزام واضح من القيادات بهذه الثقافة.
- تنويع أساليب التدريب بحيث تجمع بين التدريب النظري والمحاكاة الحاسوبية والتدريب الميداني في بيئات مشابهة للواقع، وذلك بما يضمن انتقال المتدرب من مستوى المعرفة إلى مستوى الإتقان الميداني.
- تطوير منظومة الإدارة الإلكترونية في البرامج التدريبية بحيث تُتيح تكاملاً فعالاً بين الجهات المعنية وتدفقاً للمعلومات بصورة لحظية، تأسياً بالتجارب الناجحة في منظومة الحج والعمرة وما يماثلها من فعاليات.
- تخصيص موازنات كافية للاستثمار في تطوير الكفاءات وفي البنية التحتية التقنية للبرامج التدريبية، مع متابعة دقيقة للكلفة الفعلية ومقارنتها بالكلفة المعتمدة، وتحليل أي انحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- بناء شراكات بحثية مع الجامعات ومراكز البحوث المتخصصة في إدارة الحشود وسلامتها، بما يُتيح للمنظومة التدريبية الاستفادة من أحدث المعارف العلمية في هذا الحقل، وتطوير ممارساتها وفق نهج قائم على الأدلة.
- إرساء قواعد الحوكمة والمساءلة في إدارة البرامج التدريبية، بما يضمن الشفافية في القرارات وتوزيع الصلاحيات بصورة متوازنة، وربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي بصورة قابلة للقياس.
- تعزيز التنسيق بين الأجهزة المختلفة المشاركة في إدارة الفعاليات التي تشهد تجمعات بشرية كبرى، عبر بناء بروتوكولات مشتركة وتدريبات تكاملية، بما يحول دون تجزؤ الجهود وضعف الاستجابة في اللحظات الحرجة.

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

يُوصي الباحث بإجراء جملة من الدراسات المستقبلية التي تُكمل ما بدأته الدراسة الحالية وتفتح آفاقاً بحثية جديدة، وذلك على النحو التالي:

- إجراء دراسة مقارنة بين بيئات تطبيقية متعددة (عسكرية، أمنية، مدنية) لرصد الفروق في أثر أفضل ممارسات إدارة المشاريع على جودة مخرجات البرامج التدريبية.
- دراسة الدور المعدّل أو الوسيط لمتغيرات أخرى كالقيادة التحويلية أو الثقافة التنظيمية أو التحول الرقمي في العلاقة بين أفضل ممارسات إدارة المشاريع وجودة المخرجات التدريبية.
- إجراء دراسة كيفية معمّقة عبر المقابلات والملاحظة الميدانية لاستكشاف العوامل التي تُعزّز أو تُعيق تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع في البيئات العسكرية.
- دراسة أثر توظيف الذكاء الاصطناعي والأدوات الذكية بصورة مستقلة على جودة إدارة الحشود في الفعاليات الكبرى، مع التركيز على السياق السعودي ضمن مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.
- إجراء دراسة طويلة تتبّع تطور جودة المخرجات التدريبية على مدى فترات زمنية متتالية بعد تبني أفضل ممارسات إدارة المشاريع، لرصد الأثر التراكمي طويل المدى.
- دراسة العلاقة بين أبعاد أفضل ممارسات إدارة المشاريع ومتغيرات تابعة أخرى كالأداء المؤسسي والابتكار التنظيمي والاستدامة في البرامج التدريبية.
- استكشاف خصوصية تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع في إدارة الحشود في المواسم الدينية الكبرى كالحج والعمرة، نظرًا لما تتسم به هذه المواسم من حساسية استثنائية وتعقيد لوجستي وأمني.
- دراسة دور البرامج التدريبية المشتركة بين الأجهزة المختلفة المعنية بإدارة الحشود في رفع جودة التنسيق الميداني والاستجابة الجماعية للأزمات.

Abstract

This study aimed to identify the impact of applying best project management practices, through its four dimensions (strategic planning, resource and cost management, risk and crisis management, and monitoring and evaluation), on the quality of military training outputs and crowd management. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire consisting of (26) items distributed across both variables was developed and applied to a stratified random sample of (242) personnel working in military training programs specialized in crowd management. Data were analyzed using the SPSS software.

The findings revealed a statistically significant effect at the level ($\alpha \leq 0.05$) of the combined project management practices dimensions on the quality of military training outputs and crowd management, with a correlation coefficient ($R=0.843$) and a coefficient of determination ($R^2=0.711$), indicating that the independent dimensions explain (71.1%) of the variance in the dependent variable. Risk and crisis management ranked first in terms of effect strength, followed by strategic planning, monitoring and evaluation, and finally resource and cost management. The overall level of practice implementation was moderate, while the quality of outputs was high.

The study recommended adopting an integrated framework of project management practices, prioritizing risk and crisis management, employing artificial intelligence and digital tools in crowd management, establishing continuous rehabilitation programs for personnel, and developing precise quantitative quality indicators for measuring training and field performance.

Keywords: Best Project Management Practices, Strategic Planning, Risk and Crisis Management, Quality of Training Outputs, Military Training, Crowd Management.

المراجع

المراجع العربية

- أحمد، أحمد محمد صالح. (2024). استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الحشود. *الفكر الشرطي*، مج33، ع131، 111 - 160. 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>
- الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2021). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مج7، ملحق 1، 36 - 1. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1269862>
- الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2023). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مؤتم للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع4، 163 - 208. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1410351>
- الشهري، عبدالمنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيقة 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>
- 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>
- 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>
- المخلافي، عبدالعزيز محمد أحمد، و العيساوي، أحلام علي راشد. (2022). أثر إدارة المشاريع في المنظمات غير الربحية على التمكين الاقتصادي للنازحات في أمانة العاصمة - الجمهورية اليمنية. مجلة الجامعة الوطنية، ع20 ، 1 - 40. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1457122>
- مطلاوي، ربيع. (2023). دور البرامج التدريبية في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مج16، ع1 ، 330 - 350. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1389872>

- 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.

- النواجي، هديل محمد سالم، و عربيات، عبدالله رضوان محمد. (2024). أثر تطبيق الاستراتيجيات الريادية على أداء المشاريع: حالة دراسية المشاريع الإنشائية الحكومية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1496549>

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>

التقارير والمصادر الإلكترونية

- Jisr. (2025). State of hiring in Saudi Arabia report 2025.
<https://www.jisr.net/reports/hiring-2025>
- Els, R. C., Meyer, H. W., & Heystek, J. (2022). Exploring the Application of Quality Management Principles within a Military Training Unit. *Journal for New Generation Sciences*, 20(2), 25-39
- Els, R. C., & Meyer, H. H. (2022). Leaders' attitudes towards, and commitment to quality management of training within the military. *The TQM journal*, 34(7), 1-17
- Sandbakk, S. B., Walther, J., Solli, G. S., Tønnessen, E., & Haugen, T. (2023). Training quality—what is it and how can we improve it?. *International journal of sports physiology and performance*, 18(5), 557-560.
- Qiu, Y., Wang, J., Jin, Z., Chen, H., Zhang, M., & Guo, L. (2022). Pose-guided matching based on deep learning for assessing quality of action on rehabilitation training. *Biomedical Signal Processing and Control*, 72, 103323.
- 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

- 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>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع على جودة المخرجات التدريبية العسكرية وإدارة وتنظيم الحشود: دراسة ميدانية على البرامج التدريبية العسكرية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر □ أنثى □

2- المؤهل العلمي □ ثانوية □ دبلوم

□ بكالوريوس □ دراسات عليا

3- سنوات الخبرة □ 5 سنوات فأقل □ من 5 - 10 سنوات

□ من 10 - 15 سنة □ أكثر من 15 سنة

4- عدد البرامج التدريبية

□ أقل من 5 برامج □ 5 - 10 برامج

□ أكثر من 10

5- الرتبة الوظيفية □ قيادات عليا

□ مشرفون على البرامج التدريبية

□ مدربون ميدانيون □ كوادر تقنية لإدارة الحشود

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: ممارسات إدارة المشاريع ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
التخطيط الاستراتيجي					
					تُوضَّح المنظومة التدريبية رؤيتها الاستراتيجية بصورة جلية للعاملين فيها
					تُربط المشاريع التدريبية بالأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى للمنظومة
					تُحدَّد أولويات المشاريع التدريبية وفق منطق العائد الاستراتيجي
					تُبنى سيناريوهات استشرافية لمواجهة المتغيرات المحتملة في بيئة البرنامج
إدارة الموارد والتكلفة					
					تُخصَّص الموارد المالية للبرامج التدريبية وفق احتياجات فعلية محددة بدقة
					تُوزَّع الكوادر البشرية على البرامج وفق كفاءاتها وتخصصاتها
					تُتَابَع الكلفة الفعلية للبرنامج التدريبي ومقارنتها بالكلفة المعتمدة
					تُستثمر التقنيات الحديثة في رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة
إدارة المخاطر والأزمات					
					تُحدَّد المخاطر المحتملة للبرنامج التدريبي بصورة مُسبقَة

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
توضع خطط استجابة واضحة لكل خطر تم تحديده					
تُحاكى سيناريوهات الأزمات أثناء التدريب لرفع جاهزية الكوادر					
تُستثمر الأدوات الذكية في رصد المؤشرات المبكرة للأزمات					
المتابعة والتقييم					
تُبنى مؤشرات أداء واضحة لقياس تقدم البرنامج التدريبي					
تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة سير العمل والتدخل التصحيحي					
تُوثق الدروس المستفادة من كل برنامج وتُستخدم في تطوير البرامج اللاحقة					
تُقاس مخرجات البرنامج التدريبي بصورة موضوعية تستند إلى أدوات علمية					

✿ المحور الثاني: جودة المخرجات التدريبية العسكرية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تُصمَّم البرامج التدريبية وفق احتياجات فعلية للمتدربين					
تُنَفَّذ البرامج التدريبية بمستوى عالٍ من الانضباط والاحترافية					
تُستثمر التقنيات الحديثة في قياس أداء المتدربين بدقة					
تنعكس مخرجات التدريب على كفاءة المتدربين في الميدان					
تتمتع الكوادر المُدرَّبة بفهم دقيق لديناميكيات الحشود					
تتمكن الكوادر من تطبيق خطط تنظيم الحشود بمرونة وفق المستجدات					
يتحقق تنسيق فعال بين الأجهزة المختلفة المشاركة في إدارة الفعالية					
تمتلك الكوادر القدرة على اتخاذ القرار السريع في اللحظات الحرجة					
تُحاكى سيناريوهات الأزمات الحشودية المتنوعة أثناء التدريب					
تُجَدِّد كفاءات الكوادر بصورة دورية لمواكبة المستجدات في إدارة الحشود					
تُصمَّم البرامج التدريبية وفق احتياجات فعلية للمتدربين					

مع خالص التقدير والاحترام

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

Main supervisor/

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Second supervisor/

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1448