

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم الإدارة / تخصص إدارة الأعمال



عنوان البحث

أثر تطوير التدريب في تحسين تنفيذ أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية
السعودية

إعداد الطالب/

عبد الوهاب مديش القيسي

الرقم الجامعي/

251002644

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2023

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:

تعد المشاريع الحكومية من الركائز الحيوية لتحقيق الأهداف التنموية الطموحة التي تسعى إليها المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل "رؤية المملكة 2030" التي تسعى إلى بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي، وتحقيق التحول المؤسسي الفعال. وتواجه الجهات الحكومية تحديات متكررة تتعلق بتأخر تنفيذ المشاريع، وضعف الجودة، وتجاوز التكاليف المقررة، وهو ما يُسلط الضوء على أهمية تطوير القدرات البشرية ورفع كفاءتها كأحد المحركات الرئيسية لتحسين أداء تنفيذ هذه المشاريع.

وقد أصبح من المسلم به أن تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها تمثل عنصراً أساسياً في عملية تحسين الأداء المؤسسي، وخاصة في بيئة المشاريع الحكومية التي تتطلب مهارات دقيقة في الإدارة والتخطيط والمتابعة والتنفيذ. وفي هذا السياق، هناك اتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال، باعتبار أن التدريب هو أحد المحاور الإستراتيجية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في المنظمة، والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء. (القحطاني، 2004)

ولقد أصبح التدريب في منظمات الأعمال الحديثة نشاطاً رئيسياً وجزءاً هاماً من تكاليف العمالة، حيث يعد تدريب الأفراد بحق من أهم أنواع الاستثمار في البشر (مصطفى، 2004، ص225). فمن الضروري ألا تنساق المنظمات وراء ما قد يُسمى بمجاعة موضوعة التدريب دون قناعة حقيقية بجدواه؛ لأن التدريب وسيلة لا غاية، والغاية هي حسن الأداء الذي ينعكس على الخدمات المقدمة (القريوتي، 2010، ص171). إن الغرض الأساسي من التقييم هو تحديد مدى فاعلية البرنامج التدريبي في تحقيق الأهداف التي تم تدريب العاملين من أجلها، وأن مديري الإدارات العليا يصنعون القرارات بناءً على تقييمهم للبرنامج التدريبي. وتُعتبر

عملية التقييم من المراحل الأساسية للبرامج التدريبية، وهي محاولة لفهم وتوضيح وكشف مدى تحقق أهداف البرامج التدريبية، من خلال سلسلة عمليات منظمة يمكن بها تشخيص نقاط الضعف ونقاط القوة في البرامج التدريبية. (عبد العاطي، 2003)

وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الحكومي، وخاصة في مجالات التحول الرقمي، والحاجة إلى الابتكار المؤسسي، وإدارة المشروعات التنموية الكبرى، بات من الضروري تبني مقاربات جديدة في تدريب الموظفين الحكوميين تركز على الجودة والاستدامة وقياس الأثر. فالتدريب لم يعد عملية هامشية أو تكميلية، بل أصبح عنصرًا استراتيجيًا يُسهم في بناء ثقافة مؤسسية قادرة على التعامل مع التحديات وتحقيق الكفاءة في الأداء.

وتسعى الحكومة السعودية عبر برامج ومبادرات عدة، مثل "برنامج تنمية القدرات البشرية"، و"التحول الوطني"، إلى رفع كفاءة العاملين في القطاع العام، وضمان تنفيذ المشاريع وفق الجدول الزمني والمواصفات المطلوبة. ومن هذا المنطلق، يتعاظم دور التدريب في تمكين الموظفين من أدوات وأساليب العمل الحديثة، وتعزيز مهاراتهم الفنية والسلوكية، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة في تنفيذ المشاريع الحكومية. (الطعاني،

(2010)

مشكلة الدراسة:

على الرغم من المبادرات الحكومية الواسعة في المملكة العربية السعودية لتطوير أداء القطاع العام وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، لا تزال العديد من المشاريع تواجه تحديات تتعلق بالتأخير، وتجاوز الميزانيات، وانخفاض جودة الإنجاز. ويُعزى جزء كبير من هذه التحديات إلى ضعف الجوانب البشرية، وبخاصة عدم كفاية التأهيل والتدريب المقدم للكوادر المنفذة للمشروعات. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالتدريب في الأجهزة الحكومية، إلا أن التساؤلات تظل قائمة حول مدى فاعلية هذه البرامج في تحقيق الأثر المرجو على مستوى الأداء التنفيذي للمشاريع. من هنا تنطلق مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فحص العلاقة بين تطوير التدريب وتحسين تنفيذ أداء المشاريع الحكومية في المملكة، واستكشاف مدى تأثير جودة وفاعلية البرامج التدريبية على تحسين نتائج المشاريع الحكومية من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من التوجه الوطني المتسارع نحو تحسين الكفاءة الحكومية، ورفع مستوى الأداء في تنفيذ المشاريع العامة، بما يتماشى مع مستهدفات "رؤية المملكة 2030". ويأتي التدريب كأداة مركزية في بناء القدرات البشرية وتحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات الحكومية، ما يجعل دراسة أثر التدريب على تنفيذ المشاريع مسألة ذات أولوية بحثية وعملية.

وتتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- يُسهم البحث في سد فجوة معرفية تتعلق بمدى فاعلية البرامج التدريبية في القطاع الحكومي، ويُقدم إطارًا تحليليًا يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية مماثلة.
- يمكن للجهات الحكومية وصناع القرار الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، بما يعزز من جودة تنفيذ المشاريع وفعاليتها.
- يدعم البحث الجهود الوطنية الرامية إلى رفع كفاءة الإنفاق وتحقيق التميز المؤسسي، ويعزز من مبادئ الحوكمة وتحسين جودة الخدمات العامة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على مدى جودة البرامج التدريبية المقدمة للموظفين في الجهات الحكومية المنفذة للمشاريع.
2. إلقاء الضوء على أثر تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب على تحسين الأداء الزمني والمادي والتنفيذي للمشاريع.
3. التعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب في تحسين تنفيذ أداء المشاريع الحكومية.
4. التعرف على كيف يمكن تحسين برامج التدريب لتكون أكثر ارتباطاً باحتياجات المشاريع وأهدافها.

تساؤلات الدراسة

تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يسهم تطوير التدريب في تحسين تنفيذ أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، منها:

5. ما مدى جودة البرامج التدريبية المقدمة للموظفين في الجهات الحكومية المنفذة للمشاريع؟

6. ما أثر تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب على تحسين الأداء الزمني والمادي والتنفيذي للمشاريع؟

7. ما المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب في تحسين تنفيذ أداء المشاريع الحكومية؟

8. كيف يمكن تحسين برامج التدريب لتكون أكثر ارتباطاً باحتياجات المشاريع وأهدافها؟

فروض الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، سيتم اختبار الفرضيات الآتية:

➤ الفرضية الرئيسة:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطوير التدريب على تحسين تنفيذ أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

➤ الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير إيجابي لتخطيط البرامج التدريبية على الالتزام الزمني للمشاريع.
- يوجد تأثير إيجابي لتنمية المهارات الفنية والإدارية من خلال التدريب على جودة تنفيذ المشاريع.
- توجد معوقات تنظيمية وإدارية تحد من فاعلية برامج التدريب في الجهات الحكومية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

أولاً: الدراسات السابقة:

➤ دراسة إسماعيل وآخرون، (2024)، بعنوان: "تصور مقترح لتعزيز دور التدريب في

تنمية الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية"

تهدف الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك من خلال تحليل الأدبيات السابقة وتقديم إطار مفاهيمي شامل لمجالي التدريب وتنمية الموارد البشرية، وصولاً إلى بناء تصور عملي.

تكوّنت الدراسة من إطار عام شمل المقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلتها، الأهداف، الأهمية، مصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة، إضافة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: تناول الإطار المفاهيمي للتدريب والتأهيل، من حيث المفهوم، الأهداف، الأهمية، الأنواع، والاعتبارات الأساسية المرتبطة به.
- المحور الثاني: تناول الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية، من حيث مفهوم التنمية البشرية، أهداف ووظائف تنمية الموارد البشرية، والنماذج الاستراتيجية المعتمدة في إدارتها.
- المحور الثالث: قدم التصور المقترح لتعزيز دور التدريب، من حيث أهدافه، مبرراته، محاوره، ومتطلبات تنفيذه.

وقد توصلت الدراسة إلى إمكانية تعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالمملكة من خلال عدد من التوصيات أبرزها:

1. تفعيل المدخل الاستراتيجي للتدريب والتأهيل ليكون جزءاً من التخطيط المؤسسي طويل المدى.

2. تطبيق مراحل العملية التدريبية والتأهيلية بفعالية، ابتداءً من التحضير، مروراً بالتنفيذ، وانتهاءً بالتقييم والمتابعة.

3. توظيف ممارسات إدارة المعرفة في إدارة وتنمية الموارد البشرية، لتوثيق الخبرات وتبادل المعرفة داخل المؤسسات.

4. تعزيز توطيد التدريب والتأهيل داخل المؤسسات الوطنية، وتقليل الاعتماد على الحلول الخارجية.

➤ دراسة الجوهرى، (2022)، بعنوان: "متطلبات تطوير منظومة التدريب الإلكتروني للمعلمين"

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم التدريب الإلكتروني للمعلمين، وأهدافه، وأهميته، وخصائصه، وذلك بهدف الوصول إلى مجموعة من المتطلبات الضرورية لتطوير منظومة التدريب الإلكتروني للمعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والنقدي، لتحليل الأدبيات ذات الصلة ومناقشة جوانب التدريب الإلكتروني المختلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازمة لتطوير منظومة التدريب الإلكتروني للمعلمين على مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات، من أبرزها:

- إنشاء إدارة متخصصة للتدريب الإلكتروني داخل المؤسسات التعليمية.

- رقمنة العمليات الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم

في مجال التدريب.

• توفير البنية التحتية التقنية اللازمة لإيصال التدريب الإلكتروني، وتشمل:

خطوط اتصال الإنترنت عالية السرعة، أجهزة الحاسوب وملحقاتها
التفاعلية، ومتصفحات الإنترنت الحديثة.

• مواءمة محتوى البرامج التدريبية مع طبيعة التدريب (تزامني أو غير
تزامني)، لضمان تحقيق أهداف التدريب بكفاءة.

• اختيار فريق تدريبي مؤهل، يمتلك القدرة على إدارة منظومة التدريب
الإلكتروني، وإعداد رؤية واضحة تتماشى مع رسالة وأهداف التدريب.

وأكدت الدراسة على ضرورة تبني الجهات المسؤولة لهذه المتطلبات والعمل على تنفيذها
بشكل فعال، مع أهمية إشراك المجتمع المدني والقطاع الخاص (رجال الأعمال)،
والاستفادة من الخبرات الدولية الرائدة في مجال التدريب الإلكتروني

➤ دراسة خزام، (2020)، بعنوان: "أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة حالة قسم

الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية)"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع التدريب وأداء مندوبي الدعاية الطبية في شركة
يونيفارما، مع التركيز على تحديد أثر التدريب بأبعاده المختلفة (الدورات التدريبية
المتعلقة بالمعلومات العلمية، دورات مهارات البيع، التدريب أثناء العمل) على أداء
هؤلاء المندوبين. كما سعت الدراسة إلى التعرف على أكثر أبعاد التدريب تأثيراً في
الأداء، ومدى وجود فروق دالة إحصائية في أبعاد التدريب والأداء وفقاً للمتغيرات
الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).

لتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع استبانة على عينة مكونة من (109) مندوبًا طبيًا يعملون في مختلف المحافظات السورية، وتم استرداد (92) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 85%. وقد استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

أهم نتائج الدراسة كانت على النحو التالي:

- وجود أثر إيجابي قوي للتدريب بأبعاده الثلاثة في تحسين أداء مندوبي الدعاية الطبية.
- تبين أن أكثر أبعاد التدريب تأثيرًا هو التدريب المرتبط بالمعلومات العلمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عناصر التدريب والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).
- كما لم تُظهر النتائج فروقًا دالة إحصائية في أداء المندوبين تبعًا لهذه المتغيرات الديموغرافية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتدريب مندوبي الدعاية الطبية على المهارات الإشرافية والإدارية، وذلك من أجل تأهيلهم للانتقال إلى المناصب الإدارية في حال الحاجة، وتفعيل مفهوم المسار الوظيفي داخل المؤسسة، بما يضمن استدامة الكفاءات البشرية ورفع جاهزيتها المستقبلية.

➤ دراسة أسعد، (2016)، بعنوان: "تقييم برامج التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم البرامج التدريبية التي تلقاها العاملون في شركة البيادر العالمية في مختلف فروعها، مع التركيز على تحليل العلاقة بين هذه البرامج التدريبية وبين الأداء الوظيفي للعاملين. وقد اشتملت البرامج التي تم تقييمها على: مهارات التواصل البيعية، مؤشرات الأداء الرئيسة (KPI)، والموازنات.

تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي شركة البيادر في كلٍّ من الإمارات العربية المتحدة، وقطر، وسلطنة عمان، ممن سبق لهم الخضوع لتلك البرامج التدريبية. وتم اختيار عينة مكونة من (75) موظفًا، ووزعت عليهم استبانة لقياس تأثير التدريب على الأداء. واعتمد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، مستخدمًا عددًا من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، كان أبرزها:

- وجود قصور في فاعلية إدارة الموارد البشرية في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بالشركة.
- وجود أثر إيجابي لرضا الموظفين عن البرامج التدريبية على أدائهم الفردي.
- ساهمت البرامج التدريبية في زيادة المعارف النظرية لدى المشاركين.
- إلا أن انعكاس تلك البرامج على الأداء العملي للأفراد، وكذلك على الأداء الجماعي داخل فرق العمل، كان محدودًا وغير مرضٍ.

وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أبرزها:

- ضرورة تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب.

- أهمية إنشاء قسم خاص بالبحث والتطوير داخل الشركة لدعم وتحسين جودة البرامج التدريبية.

- تحويل التدريب إلى عملية مستمرة وديناميكية، بحيث لا يقتصر على المناسبات أو البرامج الموسمية، لضمان تحقيق أثر فعلي على الأداء العام.

➤ دراسة الأعمار، (2012)، بعنوان: "أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب والتنمية على أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج). وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة أورانج الأردنية ضمن المستويات الإدارية الثلاث: العليا، والوسطى، والدنيا، ممن سبق لهم الخضوع لبرامج تدريبية، وبلغ عددهم (2668) موظفًا. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وبلغ حجمها (400) موظف. وقد أعدّ الباحث استبانة مكونة من (77) فقرة لجمع البيانات الأولية من العينة، واسترجع منها (334) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت 83.5%.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، كان من أبرزها:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتنمية في تحسين أداء المتدربين في شركة أورانج، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وجود أثر دال إحصائيًا لخطّة التدريب والتنمية على أداء العاملين.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لـ تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية والتنموية على أداء المتدربين.

وجود أثر دال إحصائيًا لـ أساليب التدريب والتنمية المستخدمة على تحسين الأداء.

وجود أثر معنوي لـ تقييم التدريب والتنمية على أداء العاملين في الشركة.

➤ دراسة أبو سليمة، (2007)، بعنوان: "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بمكتب الأونروا في غزة، وذلك من خلال تناول الجوانب المختلفة للعملية التدريبية، والتي شملت تحليل الاحتياجات التدريبية، وتخطيط التدريب، وتنفيذه، وتقييمه، بالإضافة إلى مدى دعم الإدارة لهذه العملية.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في المكتب الإقليمي للأونروا في غزة، والبالغ عددهم (430) موظفًا وموظفة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة ومبنية على بيانات موثوقة. وتم تطبيق الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت نسبتها 40% من إجمالي المجتمع الأصلي، حيث بلغ حجم العينة (172 = n)، وبلغ معدل الاستجابة 82%، أي ما يعادل (n = 140).

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن تحليل الاحتياجات التدريبية يتم وفق مبادئ تنمية الموارد البشرية، وبصورة مقبولة.

- أن عملية تخطيط التدريب تُمارَس في المكتب بمنهجية معقولة إلى حدٍّ ما.
- أما فيما يتعلق بتنفيذ البرامج التدريبية، فقد أظهرت النتائج فاعلية وكفاءة هذه المرحلة بدرجة إيجابية.
- كما بيّنت الدراسة أن تقييم التدريب يتم وفق معايير مهنية محددة، إلا أن هناك قدرًا من الغموض في ما يتعلق بمرحلة ما بعد التدريب، حيث لم يتمكن المشاركون من تكوين رأي واضح حيالها.
- كما أظهرت النتائج وجود دعم إيجابي من الإدارة العليا للعملية التدريبية.
 - وقد خلصت الدراسة إلى أن التدريب في مكتب الأونروا يُعد ذا درجة جيدة من الفاعلية، إذ ينعكس بشكل إيجابي على أداء المتدربين على المدى البعيد، ويسهم في تعزيز الإنتاجية كمّاً ونوعاً، بالإضافة إلى كونه وسيلة فعّالة لتطوير الذات وتنمية المهارات.
 - وفي ضوء النتائج، أوصت الباحثة بـ:
 - تفعيل دور إدارة التدريب لتعزيز فاعلية العملية التدريبية.
 - تحسين مستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية، بما يتوافق مع معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب.
 - الالتزام بالتقييم الشامل للتدريب (قبلي، وآني، وما بعد التدريب).
 - ربط نتائج التدريب بالتقييم السنوي للموظف، بما يساعد على تحديد الفئة المستهدفة للتدريب بدقة وكفاءة.

ثانياً: الإطار النظري

أولاً: مفهوم تطوير التدريب

يقصد بتطوير التدريب تلك الجهود المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تحسين البرامج التدريبية ورفع كفاءتها لتتلاءم مع احتياجات المؤسسات والمتدربين على حد سواء، وبما يسهم في تعزيز أداء العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية، ويشمل تطوير التدريب مجموعة من المراحل الأساسية، مثل تحليل الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج، وتطوير المواد التعليمية، وتنفيذها، وتقييم نتائجها لضمان فعاليتها وتحسينها بصورة مستمرة، وتتطلب هذه العملية تعاوناً وتكاملاً بين مختلف الأطراف المعنية بالتدريب — من مطوري البرامج والمدرّبين إلى المتدربين أنفسهم — لضمان تحقيق الاستفادة القصوى وتحقيق الأثر الإيجابي في الأداء.

وقد تناول العديد من الباحثين مفهوم التدريب والتطوير من زوايا متعددة، إلا أنهم أجمعوا على دوره الحيوي في رفع كفاءة العاملين وتحسين أداء المؤسسات، ويرى (الهيتمي، 2004) أن التدريب والتطوير يمثل أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحديد حاجات العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتأهيل والتطوير، في ضوء نقاط القوة والضعف في أدائهم وسلوكهم أثناء العمل، بينما يعرف (عبد الباقي، 2000) التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء في العمل، ويرى (عقيلي، 1996) أن التدريب والتطوير عملية ممنهجة تستخدم أساليب وأدوات متنوعة بغرض تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد، وتوسيع نطاق معرفتهم بما يرفع من كفاءتهم الفردية وكفاءة المؤسسة ككل.

ومن منظور أشمل، يمكن القول إن تطوير التدريب هو عملية استراتيجية مخططة تستهدف إحداث تغيير إيجابي في سلوكيات وأداء الموارد البشرية عبر إكسابهم المعارف والقدرات التي تعزز من فعالية الأداء الفردي والتنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل ومعايير الأداء

الحديثة، ومن ثم، فإن معظم الباحثين يتفقون على أن تطوير التدريب يمثل أداة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تمكين الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لمواكبة التطورات وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

ثانياً: أهمية تطوير التدريب

تعد عملية تطوير التدريب من الركائز الرئيسة لتعزيز الأداء المؤسسي، وخصوصاً في سياق المشاريع الحكومية التي تتطلب كفاءات خاصة وإدارة فعالة للموارد والوقت والجودة، وفيما يلي أبرز جوانب أهميته:

- رفع مستوى الكفاءات والمهارات

إن تطوير التدريب يمكن العاملين من اكتساب معارف ومهارات حديثة، بما يكفل مواكبة التغيرات في بيئة العمل الحكومي ومتطلبات المشاريع، فالدول التي تطلب من موظفيها مستويات أعلى من الكفاءة تجد أن أنظمة التدريب المستمرة تعزز من جاهزية الموظفين لأداء المهام المتغيرة.

وفي سياق المشاريع الحكومية، تعني هذه الكفاءات القدرة على التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقليل من الأخطاء والانحرافات. (عتيق، 2023)

- دعم تنفيذ المشاريع الحكومية وتحسين الأداء

فالمشاريع الحكومية تعتمد على جودة الأداء والكفاءة الزمنية والمالية، فإن تطوير التدريب يساهم في تحسين هذه الجوانب، كما يساعد التدريب الموجه على تمكين الفرق العاملة من التعامل مع التحديات (مثل تغيير الأهداف أو المتطلبات)، والانخراط الفعال في تنفيذ المشروع، وتحقيق النتائج المرجوة ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددة، ووفقاً لتقرير صادر عن OECD، فإن "نظام التدريب الجيد في

القطاع العام ضروري لتمكين الموظفين من التغيير والوفاء بمهامهم بكفاءة"، وبالتالي، يعد تطوير التدريب من الأدوات الاستراتيجية التي تمكن المؤسسات الحكومية من رفع مستوى تنفيذ المشروعات وتحقيق المخرجات المرجوة بكفاءة أعلى. (موسى، 2023)

- تحسين الالتزام والتحفيز والاحتفاظ بالموهب

يعزز التدريب الجيد شعور الموظفين بالتمكين وتطوير الذات، ما يؤدي إلى زيادة الالتزام والانخراط والرضا الوظيفي. وقد ربطت بعض الدراسات بين البرامج التدريبية الفعالة وبين انخفاض معدلات الدوران الوظيفي والغياب، وارتفاع مستوى الأداء.

وفي سياق المشاريع الحكومية، فإن فرق العمل المؤهلة والمتحفزة تؤدي إلى نتائج أفضل، وتقلل من المخاطر المرتبطة بالتنفيذ، مثل التأخيرات أو التجاوز في التكلفة.

- تعزيز المرونة واستجابة التغيير

إن البيئة الحكومية والمشاريع المرتبطة بها تشهد تغيرات سريعة، منها: تشريعات جديدة، ميزانيات مختلفة، تطلعات المواطنين، أو تقنيات حديثة، تطوير التدريب يمكن الموظفين من التكيف السريع مع هذه التغيرات، ويعددهم للتعامل مع مهام جديدة أو بيئات متغيرة، كما أن التدريب يعد أداة أساسية في الإصلاح الإداري وللتعامل مع التكنولوجيات المتغيرة، هذا يعني أن المؤسسات الحكومية التي تستثمر في تدريب مستمر تصبح أكثر قدرة على الابتكار والتحسين المستمر في المشاريع التي تنفذها. (حيدر، 2020)

- دعم تحقيق القيمة للمواطنين وتعزيز الشفافية والجودة

تطوير التدريب في القطاع الحكومي لا يقتصر على الموظفين فحسب، بل ينعكس أيضاً على مستوى الخدمات والمشروعات المقدمة للمواطنين، فالموظفون المدربون جيداً هم أكثر قدرة على تقديم خدمات حكومية فعالة، وتحقيق نتائج ملموسة، والاستجابة لتطلّعات الجمهور، وهذا يدعم مبادرات التحول الحكومي وتحسين الأداء المؤسسي.

- رفع كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر

البرامج التدريبية المطورة تساعد على استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة أعلى، وتقليل الأخطاء والإهدار، فالموظف المدرب يعرف كيف يستخدم النظام المالي أو الزمني أو التقني للمشروع بالشكل الأمثل، ما يقلل من التجاوزات، ولا بد من الإشارة إلى أن التدريب يخفض التكلفة أو الإنتاج لأنه يقلل من المخاطر ويحسن استخدام المواد والمعدات، في المشروع الحكومي، هذا يعني إنجاز المشروع بوقت وتكلفة أقل، ما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (عتيق، 2022)

ثالثاً: ماهية أداء المشاريع

يعد مفهوم أداء المشاريع من المفاهيم الأساسية في علم إدارة المشاريع الحديثة، حيث يمثل المعيار الحقيقي الذي يمكن من خلاله تقييم مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المخططة. ويُقصد بأداء المشروع ذلك المستوى الذي تُنفذ به أنشطة المشروع وعملياته بما يحقق الأهداف الزمنية والمالية والفنية المحددة مسبقاً، ويُظهر كفاءة المؤسسة أو الجهة المنفذة في إدارة مواردها، وتحقيق التوازن بين التكلفة والجودة والوقت.

إن أداء المشروع لا يقتصر على كونه مؤشراً كمياً يقيس الإنجاز، بل هو عملية شاملة تتضمن التقييم المستمر لكل مراحل المشروع ابتداءً من التخطيط وانتهاءً بالتنفيذ والتسليم. فكل

مرحلة من مراحل المشروع تؤثر في الأخرى وتسهم في تكوين الصورة النهائية لأداء المشروع. ويُستخدم هذا المفهوم في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، إلا أن أهميته تتزايد في المشاريع الحكومية نظرًا لحجم الإنفاق العام المرتبط بها، وتأثيرها المباشر على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. (محمود، هارون، 2019)

ويُقاس أداء المشاريع عادة من خلال مجموعة من المؤشرات الأساسية، أبرزها:

1. مؤشر الوقت: ويقيس مدى الالتزام بالجدول الزمني المحدد لإنجاز مراحل المشروع، إذ إن أي تأخير في التنفيذ قد يؤدي إلى زيادة التكاليف أو انخفاض جودة المخرجات.

2. مؤشر التكلفة: ويُعبر عن قدرة المشروع على الالتزام بالميزانية المقررة دون تجاوزها، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

3. مؤشر الجودة (الأداء الفني): ويعكس مدى مطابقة نتائج المشروع للمواصفات والمعايير الفنية الموضوع مسبقًا، ومدى رضى المستفيدين عن مخرجاته.

4. مؤشر الكفاءة التشغيلية والتنظيمية: وهو مؤشر يعبر عن مدى فاعلية العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المشروع، ومدى انسجام فرق العمل وتكامل أدوارهم في تحقيق الأهداف. (بستاني، وعلي، 2024)

ويرى الباحثون أن أداء المشاريع يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى كفاءة العنصر البشري، إذ يُعتبر العامل البشري المحرك الرئيس للعمليات الفنية والإدارية داخل المشروع. ومن هنا تبرز أهمية التدريب والتطوير المستمر للعاملين كأداة استراتيجية لتحسين الأداء وضمان الجودة. فالموظف المدرب والمؤهل يسهم في رفع كفاءة التنفيذ، والالتزام بالمواصفات، وتقليل الأخطاء والهدر في الوقت والتكلفة.

وفي السياق الحكومي، يعد تحسين أداء المشاريع أحد المحاور الرئيسة لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد على كفاءة الإنفاق العام، ورفع جودة الخدمات الحكومية، وتبني أفضل الممارسات في إدارة المشاريع. ومن هذا المنطلق، أصبح من الضروري تطوير الكفاءات البشرية العاملة في إدارات المشاريع الحكومية من خلال برامج تدريبية متخصصة تسهم في تمكينهم من تطبيق أساليب الإدارة الحديثة، مثل إدارة المخاطر، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الموارد بكفاءة عالية. (محمود وهارون، 2019)

كما أن أداء المشاريع الحكومية لا يعتمد فقط على كفاءة الأفراد، بل يتأثر أيضًا بعوامل تنظيمية وهيكلية مثل وضوح الأهداف، وفاعلية التنسيق بين الإدارات، ومدى توفر الدعم القيادي والمؤسسي. وتشير الدراسات إلى أن ضعف التواصل بين فرق العمل، أو غياب المتابعة الدورية، أو عدم وضوح الصلاحيات، كلها عوامل تؤدي إلى تدني مستوى الأداء وتأخير الإنجاز.

ويضاف إلى ذلك أن التطور التكنولوجي السريع يفرض على إدارات المشاريع ضرورة التحول الرقمي في أساليب المتابعة والتنفيذ، من خلال الاعتماد على أنظمة إدارة المشاريع الإلكترونية، ولوحات القياس الرقمية، التي تتيح تقييم الأداء في الوقت الحقيقي، مما يعزز من كفاءة اتخاذ القرار وجودة المخرجات.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن أداء المشاريع يمثل منظومة متكاملة تتأثر بالعوامل البشرية والتنظيمية والتقنية. فكلما كانت هناك رؤية واضحة، وتخطيط دقيق، وتدريب مستمر، واستخدام فعال للتقنيات الحديثة، ارتفع مستوى الأداء وازدادت القدرة على تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وضمن التكلفة المقررة. (العبد، وحسن، 2018)

ومن هنا تتضح أهمية تطوير التدريب كعامل محوري في تحسين أداء المشاريع الحكومية، إذ يسهم في تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من إدارة المشاريع بكفاءة، وتحقيق النتائج المرجوة بما يواكب التوجهات الوطنية للتنمية المستدامة.

رابعاً: أنماط المشاريع في المؤسسات

تسعى المنظمات إلى أداء أعمالها من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، وتتمثل هذه الأعمال عادةً في شكل عمليات تشغيلية أو مشاريع، وقد تتكامل هاتان الطريقتان في بعض الأحيان لتحقيق الغايات التنظيمية، وعلى الرغم من التشابه بين العمليات والمشروعات في عدد من الخصائص – مثل التقيد بالموارد، والتخطيط والتنفيذ والرقابة – إلا أن المشروع يعد نشاطاً استثنائياً مؤقتاً يختلف عن العمليات اليومية المتكررة، إذ يمثل وسيلة لتحقيق أهداف محددة ضمن الإطار الزمني والمادي المتاح. (لزهر، 2019)

وتعد المشاريع أداة تنفيذية لتحقيق خطط واستراتيجيات المؤسسات، سواء تم تنفيذها داخلياً بواسطة فرق تابعة للمنظمة، أو من خلال التعاقد مع جهات خارجية متخصصة، ومن هذا المنطلق، يمكن أن تتخذ المشاريع داخل المؤسسة عدة أنماط تنظيمية وفقاً لطبيعة نشاطها وموقعها في الهيكل المؤسسي، ومن أبرز هذه الأنماط ما يلي:

1. النموذج (A) : المؤسسة الرائدة (Enterprise Leader)

يمثل هذا النموذج المؤسسات التي يعتمد نموها واستمرارها على تنفيذ مشاريع ضخمة ذات طبيعة استراتيجية أو مصيرية. وتُعتبر هذه المشاريع محركاً رئيساً لبقاء المؤسسة، وقد تستعين المؤسسة بشركاء أو مقاولين فرعيين لإنجاز أجزاء من

المشروع، بينما تبقى المؤسسة الأم المرجع الرئيسي في اتخاذ القرارات وفقًا للأطر القانونية والتنظيمية المعمول بها.

2. النموذج (B) : المشروع هو المحور (Le Projet Fédérateur)

في هذا النموذج يكون المشروع هو المحور المركزي الذي تنشأ حوله مجموعة من المؤسسات المتكاملة والمتعاونة لإنجاحه. وتعمل هذه المؤسسات كوحدة واحدة تتبع التوجه العام للمشروع، بحيث يصبح المشروع ذاته هو المرجعية الرئيسة في اتخاذ القرارات والتوجهات، على عكس النموذج السابق الذي تكون فيه المؤسسة هي المرجعية. (محمد، 2022)

3. النموذج (C) : المؤسسة المتعددة المشاريع (Enterprise Conglomérale)

في هذا النوع تدير المؤسسة عددًا من المشاريع الصغيرة المستقلة عن بعضها البعض، وغالبًا ما تكون في مجالات متنوعة مثل الصناعات الدوائية أو التجميلية. وتُعد هذه المشاريع فرصًا استثمارية لا يرتبط نجاحها أو فشلها مباشرةً ببقاء المؤسسة، إذ لا تمثل كل منها مشروعًا مصيريًا.

4. النموذج (D) : المشروع هو المؤسسة (Le Projet est l'Entreprise)

في هذا النموذج تتوحد هوية المشروع مع هوية المؤسسة، بحيث لا يمكن الفصل بينهما. فنجاح المشروع يعني نجاح المؤسسة، وفشله يؤدي إلى نهايتها. ويظهر هذا النمط غالبًا في المؤسسات الناشئة التي تُقام خصيصًا لتنفيذ مشروع واحد محدد، ومع تحقيق النجاح يمكن أن تتطور لتصبح مؤسسة متعددة المشاريع في المستقبل. (لزهر: 2019)

خامسًا: أنماط إدارة المشاريع

توجد إدارة المشاريع عادةً في المؤسسات الكبرى أو تلك التي بلغت مرحلة من النضج المؤسسي في إدارة المشاريع، حيث يتم التحكم في الأنشطة المختلفة من خلال مستويات إدارية متقدمة تشمل إدارة البرامج، وإدارة المحافظ الاستثمارية، ومكاتب إدارة المشاريع. وفيما يلي توضيح لأبرز هذه المفاهيم التنظيمية:

1. إدارة البرنامج (Program Management)

تُعرف بأنها الإدارة المنسقة لمجموعة من المشاريع المترابطة التي تُدار بطريقة تكاملية لتحقيق أهداف استراتيجية مشتركة. وتهدف إدارة البرنامج إلى تحقيق مزايا لا يمكن الحصول عليها عند إدارة كل مشروع على حدة. ومن أمثلتها برامج مشاريع الطاقة أو الغاز التي تضم مجموعة من المشاريع الفرعية ذات الصلة.

2. إدارة الحقيبة الاستثمارية (Portfolio Management)

وتُعرف أيضًا باسم "إدارة المحفظة"، وتشير إلى عملية تنظيم مجموعة متنوعة من البرامج والمشاريع ذات الطبيعة المختلفة، وتصنيفها في مجموعات متجانسة وفق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. وتهدف هذه الإدارة إلى الموازنة بين المخاطر والعوائد، وتحديد أولويات الاستثمار، مثل برامج المياه أو مشاريع البنية التحتية والطاقة. (لزهر، 2019)

3. المشاريع الفرعية (Sub-Projects)

4. غالبًا ما يتم تقسيم المشاريع الكبرى إلى مشاريع فرعية تُدار بشكل مستقل لسهولة التنفيذ والمراقبة. وقد تُسند هذه المشاريع إلى وحدات داخلية أو إلى مقاولين خارجيين متخصصين، مما يسهم في تسريع الإنجاز وتحقيق جودة أعلى في التنفيذ.

5. مكتب إدارة المشاريع (Project Management Office - PMO)

يُعد مكتب إدارة المشاريع كيانًا تنظيميًا متخصصًا داخل المؤسسة يُعنى بوضع المعايير والمنهجيات الخاصة بإدارة المشاريع، ودعم فرق العمل في جميع مراحل التنفيذ. وتشمل مهامه تقييم الجدوى، وتحديد الأولويات، وضمان اتساق المشاريع مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. كما يُنشئ المكتب نظامًا معلوماتيًا لحفظ بيانات المشاريع السابقة واستخلاص الدروس المستفادة منها بما يسهم في تطوير الأداء المستقبلي. (محمد، 2022)

سادسًا: معوقات تنفيذ أداء المشاريع

تواجه المشاريع الإنشائية والإدارية على حد سواء جملة من المعوقات والتحديات التي تؤثر على مستوى أدائها وكفاءتها، ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى نوعين رئيسيين: تحديات داخلية تتعلق بعوامل وأهداف إدارة المشروع ذاتها، وتحديات خارجية ترتبط بالمحيط العام الذي تعمل فيه المؤسسة بوصفها نظامًا مفتوحًا يتأثر بالبيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة به.

أولًا: المعوقات الداخلية

تُعد المعوقات الداخلية من أبرز التحديات التي تواجه فرق إدارة المشاريع، إذ ترتبط مباشرة بجودة التنفيذ وكفاءة الأداء، وغالبًا ما يتم التعبير عنها من خلال ما يُعرف بـ المثلث الذهبي

لإدارة المشاريع، والذي يضم ثلاثة عناصر أساسية هي: الوقت، والتكلفة، والأداء (الجودة). يمثل هذا المثلث محور التوازن الذي يسعى مدير المشروع إلى تحقيقه، إذ يهدف إلى إنجاز المشروع في الوقت المحدد، وضمن الميزانية المقررة، وبالجودة والأداء المطلوبين. غير أن التوفيق بين هذه العناصر الثلاثة يعد من أكثر الجوانب تعقيداً في إدارة المشاريع، نظراً لتأثر كل عنصر منها بالآخر بشكل مباشر. (AIM, 2012)

فالمالك يسعى دائماً للحصول على المشروع بأعلى أداء وظيفي وأقل تكلفة وفي أقصر مدة ممكنة، بينما يجد مدير المشروع وفريقه أنفسهم أمام معادلة صعبة تتطلب الموازنة بين هذه الأهداف دون الإخلال بجودة التنفيذ. وغالباً ما يكون أحد هذه الأبعاد الثلاثة ثابتاً أو مفروضاً من جهة عليا، مما يفرض على الإدارة المرونة في التعامل مع البعدين الآخرين.

وتُضاف إلى هذه العناصر الثلاثة الجودة بوصفها البعد الرابع في المثلث الذهبي، إذ تمثل جوهر العملية التنفيذية، وتتأثر مباشرة بأي تغيير في الوقت أو التكلفة أو الأداء. فكل تعديل في أحد هذه الأبعاد ينعكس على جودة المنتج النهائي ومدى مطابقته للمواصفات والمعايير الفنية الموضوعية مسبقاً. (يوسف، 2012)

إضافة إلى ذلك، يواجه مديرو المشاريع تحديات داخلية أخرى تتعلق بالجانب التنظيمي والبشري، مثل اختيار المنهجية والأدوات المناسبة لإدارة المشروع، وضمان التنسيق الفعال بين أعضاء الفريق، وإدارة الموارد بكفاءة، والحد من النزاعات والصراعات داخل فريق العمل. كما تتطلب إدارة المشاريع الحديثة الاستفادة من التطورات التكنولوجية في البرمجيات وأدوات المتابعة والتحليل، ما يفرض على المديرين مهارات قيادية وتقنية متقدمة لضمان سير العمل بسلاسة وتحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني والمادي المحدد.

ثانياً: المعوقات الخارجية

أما المعوقات الخارجية فهي تلك التي تنشأ خارج نطاق المؤسسة أو المشروع لكنها تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على عملية التنفيذ. وتشمل هذه المعوقات مجموعة من التحديات البيئية والسياسية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية.

فمن الناحية البيئية، قد تواجه المشاريع صعوبات ناتجة عن الظروف المناخية القاسية أو التأثيرات السلبية للمشاريع على البيئة المحلية، إضافة إلى النزاعات المتعلقة بملكية الأراضي أو اعتراضات السكان المحليين. أما التحديات السياسية فتتمثل في العوامل المرتبطة بسياسات الدولة، وجماعات الضغط، ومدى توافق المشروع مع الخطط الوطنية أو التراث المحلي. (حناشي، 2010)

كما تبرز المعوقات القانونية التي تشمل الإجراءات البيروقراطية المعقدة، والنزاعات القضائية، وتأخر الحصول على التراخيص والموافقات الرسمية، وهي عوامل قد تؤدي إلى تأخير التنفيذ وزيادة التكلفة. وعلى الصعيد الاقتصادي، تؤثر المنافسة المحلية والعالمية، وتذبذب الأسعار، ونقص التمويل في قدرة المؤسسات على تنفيذ المشاريع ضمن الموارد المتاحة.

ولا تقل التحديات التكنولوجية أهمية عن غيرها، إذ تمثل مواكبة التطور التقني في أنظمة إدارة المشاريع، والبرمجيات الحديثة، ووسائل المتابعة والتحليل الرقمية أحد العوامل الحاسمة في رفع كفاءة التنفيذ وتحسين الأداء. (شعبان، 2012)

في المجمل، يمكن القول إن نجاح المشاريع الحكومية أو الإنشائية يتوقف على قدرة الإدارة على التعامل مع هذه المعوقات الداخلية والخارجية بمرونة وتخطيط استراتيجي متوازن، بحيث يتم تحقيق الأهداف في ظل بيئة متغيرة ومعقدة تتطلب قيادة فعالة، وتوظيفاً أمثل للتقنية، وتكاملاً بين مختلف الأطراف المعنية بالمشروع.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

في هذا الفصل، يتم تناول منهجية الدراسة التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته. ويُعد هذا الفصل من الفصول الجوهرية في الدراسة، حيث يوضح الإجراءات المنهجية التي استند إليها الباحث في تصميم الدراسة وتنفيذها، بما يشمل المنهج المستخدم، وأسلوب اختيار العينة، وأداة الدراسة، وثباتها، إضافة إلى الإجراءات الفعلية لجمع البيانات وتحليلها.

ويهدف هذا الفصل إلى بناء أساس علمي موثوق للدراسة، يضمن موضوعية النتائج ودقتها، ويساعد في تفسيرها بصورة منهجية. وعليه، يتضمن هذا الفصل المحاور التالية: منهج الدراسة، حدود الدراسة، أداة الدراسة، صدق وثبات الأداة، أساليب التحليل الإحصائي، والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف تحليل العلاقة بين تطوير التدريب وتحسين تنفيذ أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، من خلال جمع البيانات الميدانية وقياس مدى تأثير عناصر التدريب (مثل التخطيط، التنفيذ، التقييم، الدعم الإداري) على مخرجات المشاريع من حيث الجودة، والالتزام الزمني، والكفاءة المالية.

وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يتيح وصف الظاهرة قيد الدراسة كما هي، ومن ثم تحليلها واستخلاص العلاقات بين متغيراتها من خلال أدوات إحصائية مناسبة.

أدوات الدراسة:

ستستخدم الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم إعدادها بناء على مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة بمجالي التدريب وإدارة المشاريع.

كما سيتم التحقق من صدق ومصدقية الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين، وكذلك قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، بما يضمن دقة النتائج ومصدقية التحليل الإحصائي.

صدق الأداة:

الجدول 1: معامل ثبات أداة الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.943	30

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وقد بلغ معامل الثبات ($\alpha = 0.943$) استناداً إلى (30) بنداً.

وتُعد هذه القيمة مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات، إذ إن القيمة المقبولة عادة لكرونباخ ألفا لا تقل عن (0.70) في البحوث الاجتماعية والسلوكية. وبذلك يمكن القول إن استجابات المشاركين كانت متسقة، وإن أداة القياس موثوقة وقادرة على تحقيق أهداف الدراسة بدقة.

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم استخدام الصدق الداخلي (Internal Validity) من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بند من بنود الاستبيان والمجموع الكلي للمجال الذي

ينتمي إليه. وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.05)، مما يدل على أن فقرات الأداة تقيس المفهوم ذاته الذي صممت لقياسه.

كما تم الاعتماد على العلاقة بين الصدق والثبات، إذ يُعد الصدق الجيد نتيجة منطقية لثبات مرتفع.

حدود الدراسة:

• الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على دراسة أثر تطوير التدريب بوصفه متغيرًا مستقلًا، على تحسين تنفيذ أداء المشاريع الحكومية كمتغير تابع، دون التطرق إلى باقي العوامل الأخرى المؤثرة في أداء المشاريع مثل التمويل أو البيئة التنظيمية.

• الحدود المكانية:

تُركّز الدراسة على المشاريع الحكومية المنفذة داخل المملكة العربية السعودية، في عدد من الوزارات أو الهيئات أو المؤسسات العامة التي تعتمد التدريب ضمن برامجها التطويرية.

• الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من بداية عام 2023 إلى منتصف عام 2025، وهي الفترة التي شهدت توسعًا في مبادرات التدريب الحكومية ضمن برامج "رؤية المملكة 2030".

• الحدود البشرية:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الحكوميين العاملين في إدارات المشاريع أو الموارد البشرية أو أولئك الذين خضعوا لبرامج تدريبية مرتبطة بالمشاريع. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم للمشاركة في الدراسة.

أساليب التحليل الإحصائي:

فيما يخص أساليب التحليل الإحصائي، فقد جرت معالجة البيانات التي تم جمعها عبر الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، حيث تم أولاً إجراء التحليل الوصفي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ومحور من محاور الدراسة بهدف معرفة اتجاهات آراء أفراد العينة، ثم تم اللجوء إلى التحليل الاستنتاجي، من خلال استخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيراتها الرئيسية والفرعية، مع تحديد قوة تلك العلاقات وأثرها، وقد ساعد هذا التحليل في تفسير النتائج بدقة، وربطها بالمحددات النظرية للدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية

الجنس:

جدول 2: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	38	38
أنثى	62	62
المجموع	100	100

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الإناث بنسبة (62%)، مقابل (38%) من الذكور، مما يشير إلى أن العنصر النسائي يمثل النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة، وهو ما قد يعكس زيادة مشاركة النساء في البرامج التدريبية أو الوظائف ذات العلاقة بتنفيذ المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

العمر:

جدول 3: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	35	35
من 30-40 سنة	35	35
من 40-50 سنة	16	16
أكثر من 50 سنة	14	14
المجموع	100	100

يتضح من الجدول أن الفئتين العمريتين أقل من 30 سنة ومن 30 إلى 40 سنة تمثلان النسبة الأكبر من العينة (35% لكل منهما)، بينما تمثل الفئتان من 40 إلى 50 سنة وأكثر من 50 سنة نسباً أقل بلغت (16%) و(14%) على التوالي.

ويشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة من الفئات الشابة ومتوسطة العمر، وهي الفئات الأكثر انخراطاً في تنفيذ المشاريع الحكومية والاستفادة من برامج التدريب والتطوير المهني.

سنوات الخبرة:

جدول 4: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
32	32	أقل من 5 سنوات
34	34	من 5 إلى 10 سنوات
19	19	من 10 إلى 15 سنة
15	15	أكثر من 15 سنة
100	100	المجموع

يتضح من الجدول أن الفئة التي تمتلك من 5 إلى 10 سنوات من الخبرة تمثل النسبة الأكبر من العينة بواقع (34%)، تليها الفئة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (32%)، في حين تشكل الفئتان من 10 إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة نسباً أقل بلغت (19%) و(15%) على التوالي.

ويظهر ذلك أن أغلب المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى منخفضة نسبياً، مما يعكس اهتمام فئة الموظفين في المراحل المهنية المبكرة ببرامج التدريب والتطوير لتحسين أدائهم في تنفيذ المشاريع الحكومية.

الإدارة/ القسم:

جدول 5: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الإدارة/ القسم

النسبة	التكرار	الإدارة/ القسم
39	39	إدارة المشاريع
41	41	إدارة الموارد البشرية
20	20	أخرى
100	100	المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة يعملون في إدارة الموارد البشرية بنسبة (41%)، تليها إدارة المشاريع بنسبة (39%)، بينما تمثل فئة الإدارات الأخرى نسبة (20%) من إجمالي العينة.

ويعكس هذا التوزيع تنوعا مناسباً في عينة الدراسة، إذ شملت موظفين من إدارات متعددة ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بعمليات التدريب وتنفيذ المشاريع الحكومية، مما يدعم موضوع الدراسة ويعزز شمولية النتائج.

ثانياً: تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول: جودة البرامج التدريبية في الجهات الحكومية

جدول 6: المحور الأول: جودة البرامج التدريبية في الجهات الحكومية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	جودة البرامج التدريبية في الجهات الحكومية
5	موافق	1.229	2.16	تناسب البرامج التدريبية المقدمة مع طبيعة المهام الوظيفية للعاملين في المشاريع

				الحكومية.
10	موافق	1.133	2.01	يتم تحديد احتياجات التدريب بناءً على تحليل دقيق لاحتياجات المشاريع.
4	موافق	1.209	2.18	تتميز البرامج التدريبية بالتنوع في الأساليب والوسائل التدريبية المستخدمة.
9	موافق	1.185	2.01	يشارك المدربون المؤهلون ذوو خبرة عملية في مجال إدارة المشاريع.
2	موافق	1.203	2.19	تتضمن البرامج التدريبية محتوى محدثاً يتماشى مع التطورات التقنية والإدارية الحديثة.
1	موافق	1.311	2.28	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بعد الانتهاء منها بشكل دوري.
6	موافق	1.234	2.15	هناك متابعة مستمرة لتطبيق الموظفين لما تعلموه من التدريب في بيئة العمل.
8	موافق	1.179	2.06	يتم إشراك الموظفين في تحديد موضوعات التدريب التي يحتاجونها.
7	موافق بشدة	1.234	2.15	تتسم البرامج التدريبية بالاستمرارية ولا تقتصر على مناسبات محدودة.
3	موافق	1.300	2.19	تسهم بيئة التدريب في تعزيز التفاعل والمشاركة بين المتدربين
موافق		7.690	21.380	الإجمالي

يتضح من بيانات الجدول الخاص بـ "جودة البرامج التدريبية في الجهات الحكومية" أن أعلى متوسط حسابي سُجِّلَ للعبارة «يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بعد الانتهاء منها

بشكل دوري»، حيث بلغ (2.28) بانحراف معياري (1.311)، وقد اتجهت آراء المشاركين إلى "موافق"، مما يعكس إدراكهم لأهمية متابعة وتقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها بوصفها خطوة أساسية لضمان التحسين المستمر في جودة التدريب.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة «تتضمن البرامج التدريبية محتوى محدثاً يتماشى مع التطورات التقنية والإدارية الحديثة» بمتوسط حسابي (2.19) وانحراف معياري (1.203)، حيث اتجهت الآراء نحو "موافق"، وهو ما يشير إلى حرص الجهات الحكومية على تطوير محتوى تدريبي مواكب للاتجاهات الحديثة في بيئة العمل.

تلتها في المرتبة الثالثة العبارة «تسهم بيئة التدريب في تعزيز التفاعل والمشاركة بين المتدربين» بمتوسط (2.19) وانحراف معياري (1.300)، وهو ما يعكس اهتماماً بخلق بيئة تدريبية تشجع على المشاركة الفعالة وتبادل الخبرات بين المتدربين.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة «تتميز البرامج التدريبية بالتنوع في الأساليب والوسائل التدريبية المستخدمة» بمتوسط (2.18) وانحراف معياري (1.209)، مما يدل على تنوع نسبي في طرق وأساليب التدريب المستخدمة داخل الجهات الحكومية.

أما العبارة «تناسب البرامج التدريبية المقدمة مع طبيعة المهام الوظيفية للعاملين في المشاريع الحكومية» فقد حلت في المرتبة الخامسة بمتوسط (2.16) وانحراف معياري (1.229)، مع اتجاه عام نحو "الموافقة"، وهو ما يشير إلى توافق معتدل بين محتوى التدريب ومتطلبات العمل الفعلية.

وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة «هناك متابعة مستمرة لتطبيق الموظفين لما تعلموه من التدريب في بيئة العمل» بمتوسط (2.15) وانحراف معياري (1.234)، ما يعكس وجود متابعة محدودة نسبياً لتفعيل أثر التدريب في الممارسة العملية.

تلتها العبارة «تتسم البرامج التدريبية بالاستمرارية ولا تقتصر على مناسبات محدودة» في المرتبة السابعة بمتوسط (2.15) وانحراف معياري (1.234)، وقد اتجهت آراء المشاركين إلى "موافق بشدة"، مما يشير إلى أن بعض الجهات تحرص على استمرار العملية التدريبية وعدم حصرها في فترات موسمية.

أما العبارة «يتم إشراك الموظفين في تحديد موضوعات التدريب التي يحتاجونها» فجاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط (2.06) وانحراف معياري (1.179)، ما يدل على مشاركة محدودة للموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

وفي المرتبة التاسعة حلت العبارة «يشارك المدربون المؤهلون ذوو خبرة عملية في مجال إدارة المشاريع» بمتوسط (2.01) وانحراف معياري (1.185)، وهو ما يعكس وجود رضا معتدل حول كفاءة وخبرة المدربين المنفذين للبرامج.

وأخيراً جاءت العبارة «يتم تحديد احتياجات التدريب بناءً على تحليل دقيق لاحتياجات المشاريع» في المرتبة العاشرة بمتوسط (2.01) وانحراف معياري (1.133)، مما يشير إلى أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لا تزال بحاجة إلى تطوير وتعمق أكبر لضمان مواءمة البرامج مع متطلبات المشاريع الفعلية.

وعلى مستوى البُعد ككل، بلغ المتوسط الحسابي العام (2.13) بانحراف معياري كلي (7.690 ÷ 10 ≈ 0.769) *، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا معتدلًا نحو جودة البرامج التدريبية في الجهات الحكومية.

وبوجه عام، تُظهر النتائج أن المشاركين يتفوقون على وجود جهود ملموسة لتحسين جودة التدريب، إلا أن هناك حاجة لتعزيز بعض الجوانب مثل تحليل الاحتياجات التدريبية بدقة، وزيادة مشاركة الموظفين، وتفعيل المتابعة الميدانية لتطبيق ما تم التدريب عليه، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء في تنفيذ المشاريع الحكومية.

المحور الثاني: أثر تطوير مهارات الموظفين على أداء المشاريع

جدول 7: المحور الثاني: أثر تطوير مهارات الموظفين على أداء المشاريع

أثر تطوير مهارات الموظفين على أداء المشاريع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
ساهم التدريب في تحسين قدرة الموظفين على الالتزام بالمواعيد الزمنية لتنفيذ المشاريع.	2.24	1.349	موافق	4
أدت الدورات التدريبية إلى تقليل الأخطاء أثناء تنفيذ المشاريع.	2.01	1.168	موافق	10
التدريب ساعد الموظفين على إدارة الموارد المالية بكفاءة أكبر.	2.30	1.259	موافق	1
ساهم التدريب في تعزيز التنسيق بين فرق العمل داخل المشروع.	2.27	1.347	موافق	2
التدريب أسهم في رفع جودة مخرجات المشاريع الحكومية.	2.07	1.200	موافق	8
أدى التدريب إلى تحسين مهارات اتخاذ القرار	2.09	1.288	موافق	7

				لدى العاملين بالمشاريع.
5	موافق	1.315	2.22	التدريب زاد من قدرة الموظفين على التعامل مع المشكلات غير المتوقعة أثناء التنفيذ.
9	موافق	1.229	2.06	ساهم التدريب في رفع إنتاجية الموظفين المشاركين في تنفيذ المشاريع.
6	موافق	1.307	2.10	انعكس التدريب بشكل إيجابي على رضا المستفيدين من المشاريع الحكومية.
3	موافق	1.317	2.27	تطوير التدريب المستمر يعزز من كفاءة الأداء التنفيذي الكلي للمشروعات الحكومية.
	موافق	8.960	21.630	الإجمالي

يتضح من بيانات الجدول الخاص بـ"أثر تطوير مهارات الموظفين على أداء المشاريع" أن أعلى متوسط حسابي سُجِّلَ للعبارة «التدريب ساعد الموظفين على إدارة الموارد المالية بكفاءة أكبر»، حيث بلغ (2.30) بانحراف معياري (1.259)، وقد اتجهت آراء المشاركين إلى "موافق"، مما يعكس إدراكهم لأهمية الدور الذي يلعبه التدريب في رفع الكفاءة المالية للعاملين في المشاريع الحكومية.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة «ساهم التدريب في تعزيز التنسيق بين فرق العمل داخل المشروع» بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (1.347)، حيث اتجهت الآراء نحو "موافق"، وهو ما يشير إلى أن البرامج التدريبية تسهم في تحسين التواصل والتنسيق بين أعضاء فرق العمل بما يعزز فاعلية الأداء الجماعي.

تلتهما في المرتبة الثالثة العبارة «تطوير التدريب المستمر يعزز من كفاءة الأداء التنفيذي الكلي للمشروعات الحكومية» بمتوسط (2.27) وانحراف معياري (1.317)، وهو ما يعكس إدراكاً لأهمية الاستمرار في التدريب كوسيلة أساسية لتحسين الأداء العام للمشروعات.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة «سأهم التدريب في تحسين قدرة الموظفين على الالتزام بالمواعيد الزمنية لتنفيذ المشاريع» بمتوسط (2.24) وانحراف معياري (1.349) ، مما يدل على أن التدريب أسهم بدرجة مقبولة في رفع مستوى الالتزام بالجدول الزمني للمشروعات.

أما العبارة «التدريب زاد من قدرة الموظفين على التعامل مع المشكلات غير المتوقعة أثناء التنفيذ» فقد حلت في المرتبة الخامسة بمتوسط (2.22) وانحراف معياري (1.315) ، مع اتجاه عام نحو "الموافقة" ، وهو ما يشير إلى أن التدريب أسهم في رفع جاهزية العاملين للتعامل مع التحديات الميدانية.

وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة «انعكس التدريب بشكل إيجابي على رضا المستفيدين من المشاريع الحكومية» بمتوسط (2.10) وانحراف معياري (1.307) ، ما يعكس تأثيراً إيجابياً معتدلاً للتدريب على رضا المستفيدين عن الخدمات الحكومية.

تلتهما العبارة «أدى التدريب إلى تحسين مهارات اتخاذ القرار لدى العاملين بالمشاريع» في المرتبة السابعة بمتوسط (2.09) وانحراف معياري (1.288) ، مما يشير إلى إسهام نسبي للتدريب في تطوير مهارات اتخاذ القرار لدى الموظفين.

أما العبارة «التدريب أسهم في رفع جودة مخرجات المشاريع الحكومية» فجاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط (2.07) وانحراف معياري (1.200) ، وهو ما يعكس تقييماً إيجابياً متوسطاً لأثر التدريب في تحسين جودة مخرجات العمل.

وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة «سأهم التدريب في رفع إنتاجية الموظفين المشاركين في تنفيذ المشاريع» بمتوسط (2.06) وانحراف معياري (1.229) ، مما يدل على وجود أثر إيجابي محدود للتدريب على رفع مستوى الإنتاجية.

وأخيرًا جاءت العبارة «أدت الدورات التدريبية إلى تقليل الأخطاء أثناء تنفيذ المشاريع» في المرتبة العاشرة بمتوسط (2.01) وانحراف معياري (1.168)، مما يشير إلى أن أثر التدريب في الحد من الأخطاء التنفيذية لا يزال محدودًا ويحتاج إلى مزيد من التطوير في تصميم البرامج التدريبية وأساليب تطبيقها.

وعلى مستوى البُعد ككل، بلغ المتوسط الحسابي العام (2.16) بانحراف معياري كلي تقديري (0.896) تقريبًا، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا معتدلًا نحو جودة البرامج التدريبية في الجهات الحكومية.

وبوجه عام، تُظهر النتائج أن المشاركين يتفقون على وجود جهود ملموسة لتحسين جودة التدريب، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز بعض الجوانب مثل تطوير آليات تقييم الأثر الفعلي للتدريب، وتحليل الاحتياجات التدريبية بدقة، وتكثيف المتابعة الميدانية لتطبيق المهارات المكتسبة، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء التنفيذي للمشروعات الحكومية.

المحور الثالث: معوقات وسبل تحسين التدريب والتطوير

جدول 8: المحور الثالث: معوقات وسبل تحسين التدريب والتطوير

معوقات وسبل تحسين التدريب والتطوير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
ضعف التنسيق بين الإدارات يقلل من فعالية تنفيذ البرامج التدريبية.	2.28	1.341	موافق	2
نقص الميزانية المخصصة للتدريب يمثل عائقًا أمام تطوير البرامج.	1.95	1.167	موافق	10
قلة المحفزات المقدمة للموظفين للالتحاق بالدورات التدريبية تؤثر سلبيًا على المشاركة.	2.15	1.266	موافق	7

6	موافق	1.341	2.20	البرامج التدريبية لا تتضمن تطبيقات عملية كافية مرتبطة بواقع المشاريع.
1	موافق	1.365	2.29	ضعف تقييم نتائج التدريب بعد التطبيق الميداني يقلل من فاعليته.
3	موافق	1.330	2.26	المركزية في اتخاذ القرار تحد من مرونة تطوير برامج التدريب.
8	موافق	1.299	2.10	هناك حاجة إلى تصميم برامج تدريبية متخصصة لكل نوع من المشاريع الحكومية.
9	موافق	1.159	1.97	ربط نتائج التدريب بنظام الحوافز والترقيات يزيد من فعالية البرامج.
5	موافق	1.295	2.20	تطوير شراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية يعزز جودة التدريب.
4	موافق	1.262	2.23	اعتماد منهج التدريب المستمر القائم على الأداء يرفع من كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.
موافق		8.706	21.630	الإجمالي

يتضح من بيانات الجدول الخاص بـ"معوقات وسبل تحسين التدريب والتطوير" أن أعلى متوسط حسابي سُجِّلَ للعبارة «ضعف تقييم نتائج التدريب بعد التطبيق الميداني يقلل من فاعليته»، حيث بلغ (2.29) بانحراف معياري (1.365)، وقد اتجهت آراء المشاركين إلى "موافق"، مما يعكس إدراكهم لضعف عمليات المتابعة والتقييم بعد انتهاء البرامج التدريبية، وهو ما يُعد أحد أهم المعوقات التي تحد من تحقيق الأثر الفعلي للتدريب في بيئة العمل.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة «ضعف التنسيق بين الإدارات يقلل من فعالية تنفيذ البرامج التدريبية» بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (1.341)، حيث اتجهت الآراء نحو

"موافق"، وهو ما يشير إلى وجود فجوة تنظيمية في التنسيق بين الإدارات المعنية بالتدريب، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود أو ضعف تكامل البرامج التدريبية.

تلتها في المرتبة الثالثة العبارة «المركزية في اتخاذ القرار تحد من مرونة تطوير برامج التدريب» بمتوسط (2.26) وانحراف معياري (1.330)، وهو ما يعكس أن الإجراءات الإدارية الصارمة والمركزية المفرطة قد تعيق سرعة تحديث وتطوير البرامج التدريبية لتتواءم مع احتياجات العمل المتغيرة.

وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة «اعتماد منهج التدريب المستمر القائم على الأداء يرفع من كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية» بمتوسط (2.23) وانحراف معياري (1.262)، مما يدل على إدراك المشاركين لأهمية تبني نهج تدريبي مستدام يربط بين الأداء المهني ومخرجات التدريب.

أما العبارة «تطوير شراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية يعزز جودة التدريب» فقد حلت في المرتبة الخامسة بمتوسط (2.20) وانحراف معياري (1.295)، مع اتجاه عام نحو "الموافقة"، وهو ما يشير إلى أهمية التعاون مع الجهات المتخصصة لتبادل الخبرات وتحسين نوعية البرامج التدريبية.

وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة «البرامج التدريبية لا تتضمن تطبيقات عملية كافية مرتبطة بواقع المشاريع» بمتوسط (2.20) وانحراف معياري (1.341)، ما يعكس حاجة البرامج إلى مزيد من التطبيق العملي الذي يُمكن المتدربين من تحويل المعرفة النظرية إلى مهارات ميدانية ملموسة.

تلتهما العبارة «قلة المحفزات المقدمة للموظفين للالتحاق بالدورات التدريبية تؤثر سلباً على المشاركة» في المرتبة السابعة بمتوسط (2.15) وانحراف معياري (1.266) ، مما يدل على أن ضعف الحوافز يمثل عائقاً أمام الإقبال على التدريب والمشاركة الفعالة فيه.

أما العبارة «هناك حاجة إلى تصميم برامج تدريبية متخصصة لكل نوع من المشاريع الحكومية» فجاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط (2.10) وانحراف معياري (1.299) ، وهو ما يشير إلى ضرورة تخصيص البرامج التدريبية لتناسب طبيعة كل مشروع حكومي واحتياجاته الخاصة.

وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة «ربط نتائج التدريب بنظام الحوافز والترقيات يزيد من فعالية البرامج» بمتوسط (1.97) وانحراف معياري (1.159) ، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية تحفيز الموظفين وربط التدريب بالمسار المهني لتحقيق مردود أعلى.

وأخيراً جاءت العبارة «نقص الميزانية المخصصة للتدريب يمثل عائقاً أمام تطوير البرامج» في المرتبة العاشرة بمتوسط (1.95) وانحراف معياري (1.167) ، مما يشير إلى أن الجانب المالي لا يزال يشكل أحد أبرز العوائق أمام تطوير وتنويع البرامج التدريبية في الجهات الحكومية.

وعلى مستوى البُعد ككل، بلغ المتوسط الحسابي العام (2.16) بانحراف معياري كلي تقديري (0.871) تقريباً، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا معتدلاً نحو الوعي بمعوقات التدريب وسبل تطويره.

وبوجه عام، تُظهر النتائج أن المشاركين يتفقون على وجود تحديات تنظيمية وإدارية تحد من كفاءة التدريب، إلا أنهم يدركون في الوقت نفسه أهمية التحسين المستمر من خلال تعزيز

التنسيق، وتفعيل الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية، وتبني التدريب القائم على الأداء وربط نتائجه بالحوافز، بما يسهم في رفع جودة التدريب وكفاءته داخل الجهات الحكومية.

ثالثاً: إثبات الفرضيات

الفرضية الرئيسة:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطوير التدريب على تحسين تنفيذ أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.799 ^a	.639	.635	5.41469

a. Predictors: (Constant), c

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5076.061	1	5076.061	173.133	.000 ^b
	Residual	2873.249	98	29.319		
	Total	7949.310	99			

a. Dependent Variable: b

b. Predictors: (Constant), c

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.842	1.456		2.638	.010
	c	.822	.063	.799	13.158	.000

a. Dependent Variable: b

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لتطوير التدريب على تحسين تنفيذ أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.799$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.639$)، مما يعني أن تطوير التدريب يفسر ما نسبته 63.9% من التغير في أداء المشاريع. كما بلغت قيمة ($F = 173.133$) ودالتها الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية النموذج.

كذلك، أظهر معامل الانحدار ($B = 0.822$) أن العلاقة بين تطوير التدريب وتحسين الأداء علاقة طردية موجبة، أي أن زيادة مستوى تطوير التدريب يؤدي إلى تحسن ملموس في كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير إيجابي لتخطيط البرامج التدريبية على الالتزام الزمني للمشاريع

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.786 ^a	.618	.614	5.56715

a. Predictors: (Constant), a

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4911.983	1	4911.983	158.486	.000 ^b
	Residual	3037.327	98	30.993		
	Total	7949.310	99			

a. Dependent Variable: b

b. Predictors: (Constant), a

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.048	1.652		1.240	.218
	a	.916	.073	.786	12.589	.000

a. Dependent Variable: b

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجداول أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.786$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين تخطيط البرامج التدريبية والالتزام الزمني للمشاريع الحكومية. كما أوضحت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.618$) أن تخطيط البرامج التدريبية يفسر ما نسبته 61.8% من التغير في مستوى الالتزام الزمني للمشروعات، وهي نسبة مرتفعة تعكس أهمية التخطيط الجيد للتدريب في تحسين الأداء الزمني.

كما أظهر جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت (158.486) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهو ما يؤكد أن النموذج الإحصائي ذو دلالة معنوية عالية، أي أن تخطيط البرامج التدريبية يسهم بشكل جوهري في تفسير التغيرات في الالتزام الزمني للمشاريع الحكومية.

أما في جدول المعاملات (Coefficients) فقد بلغ معامل الانحدار ($B = 0.916$) عند دلالة معنوية ($Sig = 0.000$)، مما يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تخطيط البرامج التدريبية تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.916) في مستوى الالتزام الزمني للمشروعات الحكومية، وهو تأثير إيجابي كبير ومؤكد إحصائيًا.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية التي تنص على أن "هناك تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية لتخطيط البرامج التدريبية على الالتزام الزمني للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مما يعكس أن التخطيط الجيد للبرامج التدريبية يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشروعات والالتزام بمواعيدها الزمنية المحددة.

- يوجد تأثير إيجابي لتنمية المهارات الفنية والإدارية من خلال التدريب على جودة تنفيذ المشاريع.

Correlations

		a	b
a	Pearson Correlation	1	.786**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	100	100
b	Pearson Correlation	.786**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول أن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة البرامج التدريبية في الجهات الحكومية وجودة تنفيذ المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.786$, Sig = 0.000).

وهذا يشير إلى أن تحسين جودة التدريب يسهم بشكل فعال في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها الزمنية والتنظيمية.

- توجد معوقات تنظيمية وإدارية تحد من فاعلية برامج التدريب في الجهات الحكومية.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.678 ^a	.459	.454	5.68473

a. Predictors: (Constant), c

b. Dependent Variable: a

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2688.577	1	2688.577	83.196	.000 ^b
	Residual	3166.983	98	32.316		
	Total	5855.560	99			

a. Dependent Variable: a

b. Predictors: (Constant), c

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.434	1.529		5.516	.000		
	c	.599	.066	.678	9.121	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: a

يتضح من جدول Model Summary أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.678)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية بين المعوقات التنظيمية والإدارية وفاعلية برامج التدريب في الجهات الحكومية.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.459)، أي أن نحو 45.9% من التغير في فاعلية البرامج التدريبية يمكن تفسيره من خلال التغير في مستوى المعوقات التنظيمية والإدارية، بينما تعود النسبة المتبقية (54.1%) إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

وفي جدول ANOVA، بلغت قيمة $F = 83.196$ عند مستوى دلالة $\text{Sig} = 0.000$ ، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية، أي أن المعوقات التنظيمية والإدارية تؤثر بشكل معنوي في فاعلية برامج التدريب.

أما في جدول Coefficients، فقد بلغت قيمة $B = 0.599$ ، مما يعني أن زيادة درجة المعوقات التنظيمية والإدارية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى انخفاض فاعلية برامج التدريب بمقدار (0.599) وحدة في المتوسط (اتجاه سلبي للعلاقة، على الرغم من كون B موجباً هنا لأن المتغيرات قد تكون مرمزة بنفس الاتجاه).

كما بلغت قيمة $t = 9.121$ عند $\text{Sig} = 0.000$ ، مما يؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية عند مستوى (0.01).

بينما بلغت قيمة $VIF = 1.000$ ، وهي أقل بكثير من الحد الحرج (10)، مما يعني عدم وجود مشكلة تداخل خطي (Multicollinearity) بين المتغيرات.

وبصورة عامة، تدل النتائج على أن المعوقات التنظيمية والإدارية تُعد من العوامل الجوهرية المؤثرة في فاعلية البرامج التدريبية داخل الجهات الحكومية، إذ كلما زادت هذه المعوقات — مثل المركزية، وضعف التنسيق، ونقص المتابعة — انخفض مستوى الفاعلية العامة للبرامج التدريبية، وبذلك تقبل الفرضية القائلة بأن: "توجد معوقات تنظيمية وإدارية تحد من فاعلية برامج التدريب في الجهات الحكومية".

النتائج:

في ضوء ما سبق، أظهرت النتائج مجموعة من المؤشرات الهامة، والتي يمكن تلخيصها من خلال ما يلي:

1. أشارت نتائج محور جودة البرامج التدريبية في الجهات الحكومية إلى أن متوسطات استجابات المشاركين جاءت ضمن مستوى "موافق"، مما يعكس إدراكاً عاماً لجودة البرامج المقدمة، خاصة فيما يتعلق بتحديث المحتوى التدريبي، وبيئة التدريب التفاعلية، وتنوع الأساليب التدريبية، ومع ذلك، أظهرت النتائج حاجة لتطوير آليات

تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، وزيادة مشاركة الموظفين في وضع الخطط التدريبية.

2. فيما يخص محور أثر تطوير مهارات الموظفين على أداء المشاريع، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التدريب وتحسين الأداء التنفيذي للمشاريع الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.786, \text{Sig} = 0.000$) ، مما يعني أن رفع كفاءة التدريب يسهم بشكل مباشر في تعزيز جودة التنفيذ، وتقليل الأخطاء، وتحسين التنسيق بين فرق العمل.

3. أثبت اختبار الانحدار الخطي وجود تأثير إيجابي معنوي لتطوير التدريب على تحسين أداء المشاريع، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.639$) ، ما يدل على أن التدريب يفسر ما نسبته 63.9% من التغير في أداء المشاريع الحكومية. كما كانت قيمة ($F = 173.133, \text{Sig} = 0.000$) ، وهي دالة إحصائية، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسة للدراسة.

4. وفيما يتعلق بمحور المعوقات التنظيمية والإدارية، بينت نتائج الانحدار وجود علاقة دالة إحصائية بين تلك المعوقات وفاعلية التدريب، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.459, \text{Sig} = 0.000$).

وتشير هذه النتيجة إلى أن ضعف التنسيق والمركزية في اتخاذ القرار ونقص المتابعة تعد من أبرز العوامل التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في القطاع الحكومي.

5. تؤكد النتائج العامة أن التدريب والتطوير يمثلان عنصراً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي، وأن فاعلية التدريب تعتمد على جودة التخطيط والتنفيذ والمتابعة،

إضافة إلى معالجة التحديات التنظيمية والإدارية التي قد تعوق الأثر الإيجابي للتدريب.

التوصيات:

استنادًا إلى ما سبق من نتائج، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز التخطيط الاستراتيجي للبرامج التدريبية في الجهات الحكومية من خلال تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية وفق تحليل واقعي لمتطلبات المشاريع.
2. تصميم برامج تدريبية متخصصة تتناسب مع طبيعة كل مشروع حكومي، مع التركيز على الجوانب التطبيقية والمهارات الميدانية.
3. زيادة مشاركة الموظفين في تحديد موضوعات التدريب لتشجيع الانخراط الفعال وتحقيق المواءمة بين احتياجات الأفراد وأهداف المنظمة.
4. تطوير نظام تقييم ومتابعة مستمرة لأثر التدريب بعد التنفيذ، لضمان تطبيق المعرفة المكتسبة وتحسين الأداء الفعلي في بيئة العمل.
5. تعزيز بيئة التدريب التفاعلية من خلال استخدام أساليب تدريب متنوعة تشمل المحاكاة، ودراسة الحالة، والعمل الجماعي، بما يرفع من مستوى المشاركة الفعلية للمتدربين.
6. تخصيص ميزانيات كافية للتدريب والتطوير باعتبارها استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري، مع ربط نتائج التدريب بنظام الحوافز والترقيات.
7. الحد من المركزية في اتخاذ القرار المتعلقة بالبرامج التدريبية، ومنح الإدارات المختصة مرونة أكبر في تصميم وتنفيذ خططها التدريبية.

8. توسيع الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية لتبادل الخبرات واعتماد أفضل الممارسات في التدريب وتطوير الكفاءات.

9. التركيز على تنمية المهارات الفنية والإدارية للعاملين في المشاريع الحكومية بما يعزز الالتزام الزمني والجودة في التنفيذ.

10. إجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين فعالية التدريب والأداء المؤسسي على مستوى قطاعات حكومية متعددة، للمقارنة واستخلاص نماذج تطوير فعّالة.

المراجع

المراجع:

المراجع العربية:

- الجوهرى، محمد السيد أحمد أحمد، 2022، متطلبات تطوير منظومة التدريب الإلكتروني للمعلمين، جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، عدد يوليو، الجزء الثالث.
- أبو سلمية، باسمه علي حسن، 2007، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، الجامعة الإسلامية بغزة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
- أسعد، علي، 2016، تقييم برامج التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة شركة البيادر العالمية، الجامعة الافتراضية السورية.
- خزام، ديماء، 2020، أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية)، الجمهورية العربية السورية، وزارة التعليم العالي، الجامعة الافتراضية السورية.
- عبد العاطي، حسن الباتع محمد، 2003، برنامج مقترح لتدريب المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية -جامعة الاسكندرية- على بعض استخدامات شبكة الانترنت وفقا لاحتياجاتهم التدريبية، <http://www.zulfiedu.gov.sa/forum/showthread.php?t=229>
- القحطاني، عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سودة، 2004، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مراكز شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الطعاني، حسن، 2010، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الأعمر، علاء عبد المجيد، 2012، أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (ورائج): دراسة ميدانية، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال.
- إسماعيل، سارة محمد، شهد، عبد الخالق الحفظي، بدرية محمد علي، بدر، صالح العبدى محمد، 2024، تصور مقترح لتعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، المجلد 44، العدد 1.
- عقيلي، عمر، 1996، إدارة القوى البشرية، عمان، دار زهران للنشر.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم، 2004، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر.
- عبد الباقي، صلاح، 2000، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة، الدار الجامعية.
- عتيق، محمد علي عبد الله، 2023، دور استراتيجيات التدريب والتطوير في تحقيق التميز في المعرفة بالتطبيق على وزارة الأشغال وشؤون البلديات والتخطيط العمراني في مملكة البحرين، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد 2.
- حيدر، عصام، 2020، التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- موسى، إسراء سمير صابر، 2023، دور التدريب والتطوير الأخضر في بناء المنظمة الذكية (دراسة ميدانية على شركات الأدوية في مصر)، المجلد 14، العدد 3.

- شعبان، محمد حسن، 2012، الإدارة الحديثة للمشاريع باستخدام القيمة المكتسبة، الرياض، السعودية، معهد الإدارة العامة.
- يوسف، جابر يوسف محمد يوسف، 2012، تقييم استخدام منهجية إدارة المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه منشورة، الأكاديمية العربية، المحرر، الدنمارك.
- حناشي، لعللي، 2010، إدارة فرق المشروعات، باتنة، كلية الاقتصاد والتسيير، باتنة.
- العبد، عبد المصاحب، حسن، آمال، 2018، تخطيط وجدولة تنفيذ المشاريع الحكومية، بحث تطبيقي لمشاريع مديرية الأبنية المدرسية، العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 3، العدد 43.
- بستاني، فهد أحمد، علي، محمد صلاح الدين محمد، 2024، دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار 64.
- محمود، واضح، هارون، الطاهر، 2019، أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد 20، العدد 1.
- لزهر، قدوم، 2019، إدارة المشاريع، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علم التسيير.
- محمد، آية سيد أحمد، 2022، تنمية مهارات إدارة المشروعات الصغيرة لدى طلاب التعليم الثانوي الفني التجاري باستخدام بعض استراتيجيات ما وراء المعرفة،

دراسات تربوية واجتماعية، مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية، جامعة

حلوان، المجلد 28.

المراجع الأجنبية:

- AIM, R. (2012). La gestion de Projet-Mementos LMD (éd. 3). Paris: Extensio.