



كلية الإدارة تخصص إدارة مشاريع

أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بمدينة الرياض

The impact of training on improving project management results

in the public sector in Riyadh

خطة مشروع تخرج ضمن متطلبات ماجستير إدارة المشاريع

إعداد الطلاب:

القائد: سعيد بن عبد الله السنامه – Saeed Al Sanamah - رقم أكاديمي: 221001909

محمد بن ناصر الجهي – Mohammed shutwi - رقم أكاديمي: 221000669

بندر بن مفلح الرشيد – Bandar Alrashidi - رقم أكاديمي: 20222006027

إشراف الدكتور: وليد الصديق

2023 م 1444 هـ

المقدمة:

يعتبر التدريب من العوامل التي لها أثر كبير على نجاح المشاريع فمدير المشروع الناجح لديه من الخبرة العلمية والعملية ما يؤهله لقيادة المشروع والسير به الى بر الامان الى ان يتم تحقيق الهدف المنشود لنجاح المشروع لذلك نرى كثيرا ان اضافة الدورات التدريبية الحاصل عليها طالب العمل في السيرة الذاتية تجعله اكثر تميزا واجدر بنيل الوظيفة من الآخرين.

تمثل إدارة المشاريع كفاءة ضرورية في جميع المنظمات والمهن. أصبح مدير المشروع اليوم العمود الفقري للنجاح المشروعات. حيث أن تزويد المدير بالمعرفة والأدوات الأساسية لإدارة مجموعة واسعة من المشاريع من مختلف الأحجام والتعقيدات يضيف له ميزة تنافسية تساعد في نجاح إدارة المشاريع، وتوفر نهجا عمليا للمشاريع عبر قطاعات وصناعات متعددة، وتتيح له التفكير بشكل خلاق، وبناء فرق قادرة والحفاظ عليها، وتخفيف المخاطر وتقديم نتائج ناجحة، في كافة القطاعات العامة والخاصة غير الحكومية.

تُعد إدارة المشروعات مهنة مستحدثة ظهرت في العديد من المجالات. فبعد أن أصبحت المشروعات أكثر تعقيداً لجأت العديد من المنظمات إلى إدارة المشروعات، وتزايد الطلب على مديري المشروعات الأكفاء. ولكنَّ المفاجأة هي فشل العديد من المشروعات الكبيرة والصغيرة.

يرجع الكثيرون أسباب فشل إدارة المشاريع إلى ضعف التدريب حجم المشروع أو درجة تعقيده قدر تعلقها بكيفية التخطيط للمشروع وكيفية مراقبته. ويمكن إرجاع الفشل إلى عدم التعريف أو التخطيط أو المراقبة الدقيقة للمشروع.

تهتم المملكة بالتدريب لما له من أثر على نجاحا المشروعات وقد أنشئت لذلك الهدف العديد من مراكز ومنصات التدريب، وحرصت على ان تلبي احتياجات سوق التدريب بالمملكة من خلال إطلاق عدد من الخدمات تهدف الى رفع جودة وأداء وتحسين نتائج إدارة المشاريع.

تشتمل طريقة التدريب على التدريبين النظري والعملي. تعتمد هذه الدورة التدريبية على أحدث التقنيات المعتمدة، وتستخدم التدريب العملي للعديد من دراسات الحالات المصغرة، بالإضافة إلى حلقات النقاش الجماعية وذلك من خلال تغطية شاملة للمفاهيم والتقنيات ودراسات الحالة ذات الصلة بإدارة المشروعات.

تساهم عملية التدريب في مساعدة الفريق وتوقع دور إيجابي لهم في تنفيذ المشروع كفريق احترافي مكون من مجتمع يدار من المهنيين، بالإضافة إلى مشاركة المعرفة والدروس المستفادة من خلال تنفيذ مشروع تلو آخر التدريب المهني الاحترافي في إدارة المشاريع.

لذا فإنه يجب أن يقدم من قبل خبراء متخصصين يملكون خبرات عملية وتدريبية عالية الجودة حيث يعد التدريب واحد من أهم أوعية الاستثمار لصقل المهارات الناعمة والمهارات الصلبة التي تحتاجها مؤسسات القطاع العام لتنفيذ مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كذلك تعتبر البنية التحتية التدريبية للقطاع العام مؤشر ودليل هام على فعالية أدائها (Jacobson, et al., 2000).

نمت أهمية التدريب في المملكة العربية السعودية بشكل ملحوظ في العقود الماضية وتزايد الاهتمام به مع تنفيذ مشاريع القطاع العام المختلفة بعض الدراسات السابقة اثبتت توفر نظام تدريب فعال مع وجود علاقة إيجابية. رضا المستخدم (Aldayel, et al., 2011).

من جانب آخر، بعض الدراسات وجدت أن من أسباب تأخر تنفيذ المشاريع عدم توفير التدريب المطلوب لفريق المشروع وعدم إبقاءهم على اطلاع بأحدث الأدوات والتقنيات في مجال مشاريع الإنشاءات (2018 Alhajri & Alshibani). دراسة (Kunder, 1998).

يحتاج التدريب الفعال على إدارة المشاريع إلى التأكيد على عنصرَي الإبداع والمرونة حتى يتم الحصول على الميزة التنافسية بين مؤسسات القطاع العام أيضاً، تقديم النوع المناسب والصحيح من التدريب له مزايا نسبية للمؤسسة مثل توفير الموارد، تحسين عمل إدارة المخاطر التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة، ورفع مهارات فريق العمل مما يؤدي إلى رفع مهارات تنفيذ المشاريع ونجاحها في النهاية مدراء المشاريع هم نقطة اتصال بين جميع مجموعات المشروع ويعملون كوسيط لضمان تنفيذ المشروع في الوقت المحدد، وضمن الميزانية والنطاق. في حال فشل المشروع، فإنه في حال فشل المشرف فإن المسؤولية تقع بالدرجة الرئيسية على إدارة المشروع حيث أنه من الضروري تطوير المهارات عن طريق التدريب الذي يوفر متطلبات خاصة من التخصصات والأنشطة المتعلقة بأفضل الممارسات في إدارة المشاريع.

مشكلة الدراسة:

القطاع العام هو ما يسمى أيضاً قطاع الدولة ويُشكل جزءاً كبيراً من اقتصاد أي دولة. يضم هذا القطاع المؤسسات العامة والخدمات العامة من مرافق وخدمات حكومية. إن التميز الحكومي هو انعكاس لجودة هذه الخدمات التي يقدمها القطاع العام. ولتحقيق رؤى الحكومات والقيادات يجب تمكين القطاع العام في الدولة للتفوق في أنظمتها وأدائه وخدماته ونتائجه، و تطبيق نماذج عالمية للتميز من خلال مجموعات متنوعة و مستمرة من مبادرات التطوير بما يعزز ثقافة الإبداع والولاء والتميز لدى كافة موظفي القطاع العام و المساهمة في بناء "حكومة التميز".

ترتكز هذه الدورات والبرامج التدريبية في إدارة القطاع العام والشؤون العامة على الممارسات والأساليب والتقنيات الأساسية التي تساعد مؤسستك على تحقيق أفضل النتائج. كما تستعرض موضوعات مهمة مثل: إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، وحوكمة الشركات، والتحول للمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، وإدارة المحتوى المحلي والاعتماد على الثروات الداخلية، وبرنامج الإتصال الحكومي. كما يتم تقديم هذه الدورات بشكل مباشر أونلاين Live باستخدام أحدث برامج التدريب الافتراضي، مما يسهل من .

وعلى مدى العقود المنصرمة الماضية، أصبح لدى فرق المشاريع في القطاع العام بالمملكة رؤية واضحة حيال أهمية تدريب إدارة المشاريع على تنفيذ المشروعات، فالتدريب المناسب سبب لتجنب عامل التقادم تجاه تحديث المعارف الأساسية والأدوات والتقنيات المطلوبة في علم إدارة المشاريع في المقابل، المؤسسات التي لا تهتم بالبرامج والدورات التدريبية معرضة أكثر من غيرها لخطر عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على إدارة وتنفيذ مهام المشروعات طيلة فترة حياة المشروع. طبيعة عمل المشاريع تعتمد على أهمية وجود مهارات عالية متعلقة بتخطيط المسار المالي والزماني للمشروع من خلال استخدام تقنيات وبرامج مهارات مرتبطة بالتوجيه والإشراف مهارات المراقبة والسيطرة، مهارات متعلقة بالمعارف العشر السابق ذكرها.

كل ما سبق من مهارات لابد من صقلها من خلال التدريب حتى تتمكن فرق عمل المشاريع من أداء تنفيذ أعمالهم على أكمل وجه، خصوصاً وأن طبيعة فترة التنفيذ للمشروعات تكون مؤقتة أي لها تاريخ بداية وتاريخ نهاية. مشاريع مؤسسات القطاع العام في مدينة الرياض لا يتم تسليمها ضمن الوقت والتكلفة المحددة حسب العقود مما يؤدي إلى التأخير في عملية اغلاق تلك المشاريع من خلال عينة هذه الدراسة، تم ملاحظة التفاوت في الإجابات بين الرضا وعدم الرضا حيال نتائج تنفيذ المشاريع والتعثر المصاحب لها، مما جعل الباحث يطرح دراسة فرضية تعثر المشاريع بسبب ضعف التدريب لفرق عمل المشروعات في مؤسسات القطاع العام بالمدينة المنورة.

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع بالقطاع العام في مدينة الرياض؟.

اسئلة الدراسة:

- ما العلاقة بين التدريب ونجاح إدارة المشاريع؟
- ما مستوى التدريب في إدارة المشاريع بالقطاع العام بمدينة الرياض؟
- كيف بأثر التدريب على نجاح إدارة المشاريع في القطاع العام؟
- ما هي المعوقات التدريبية التي تحد من نجاح إدارة المشاريع بالقطاع العام بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على علاقة التدريب بنجاح إدارة المشاريع.
- 2- التعرف على أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بمدينة الرياض.
- 3- التعرف على مستوى التدريب لمديري المشاريع في القطاع العام.
- 4- التعرف على أبرز الاحتياجات التدريبية لمديري المشاريع في القطاع العام.
- 5- معرفة المعوقات التدريبية التي تحد من نجاح إدارة المشاريع.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

أهمية الحفاظ على المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وفي إطار الجودة تعتبر من الدراسات الحديثة التي سوف تضاف إلى المكتبة العربية في إدارة المشاريع. تعتبر مرجع ومادة علمية للدارسين في الأدبيات النظرية في مجال بحث الدراسة. تقترح الدراسة الفجوة البحثية المستقبلية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

اعداد خطط تدريب عملية في إدارة المشاريع بناء على نتائج وتوصيات الدراسة. تساعد المعنيين وأصحاب المصلحة والإدارة العليا في دعم تطوير مهارات إدارة المشاريع. تقدم جانب عملي وواقع فعلي للممارسات والقيود تجاه التدريب في إدارة المشاريع.

الدراسات السابقة والإطار النظري:

دراسة (الطحطوح، 2022):

بعنوان: أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة.

هدفت الدراسة إلى التأكد من وجود العلاقة حول أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع، كذلك، التحقق من وجود قيود أو عوائق قد تحول دون الحصول على البرامج التدريبية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من العينة العشوائية البسيطة المكونة من 107 فرد. حلت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS أهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مرتفعة بين التدريب وإدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة، وكذلك وجود قيود تحول دون الحصول على فرص التدريب. أوصت الدراسة أصحاب المصلحة في القطاع العام بالمدينة بتشجيع ودعم تنفيذ برامج التدريب الداخلي و الخارجي من دورات وورش عمل وندوات في مجال إدارة المشاريع، وإزالة العوائق المانعة أمام الموظفين من الحصول على التدريب.

دراسة (ابراهيم القوقا، أوب الروس، 2011):

بعنوان: أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية على

المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على المشروعات الصغيرة، وانعكاسه على نمو وربحية هذه المشروعات في قطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها، والذين سبق لهم تلقي دورات تدريبية، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (122) مفردة.

أظهرت نتائج الدراسة أن للتدريب أثراً فاعلاً على نمو وربحية المشروعات الصغيرة من خلال دور التدريب في تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها، انعكس بشكل واضح على قدرة وفاعلية المشاركين على إدارة العمليات الإنتاجية في مشروعاتهم بشكل أفضل، وكان لبرامج التدريب فاعلية ظهرت في

قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها على توظيف ما تعلموه من مهارات في هذا المجال، وأن هناك إدراكاً لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها الأهمية الاستثمار في التدريب من أجل تطوير قدرات مشروعاتهم ومهاراتهم في مجال إدارة المشروعات، وفي صقل مهارات المشاركين في مجال الإدارة مما أثر بدوره على زيادة أرباح المشروع.

دراسة (الصويلح، 2021)

بعنوان: دور وزارة الشؤون الاجتماعية في تمكين المرأة من خلال إدارة المشروعات الصغيرة

بدولة الكويت.

هدف البحث تعرف دور وزارة الشؤون الاجتماعية في تمكين المرأة من خلال إدارة المشروعات الصغيرة بدولة الكويت، اعتمدت هذه الدراسة في سبيل الوصول إلى أهدافها والإجابة على أسئلتها المنهج الوصفي الارتباطي، واشتمل مجتمع البحث على 1097 سيده صاحبة مشروع صغير بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من السيدات صاحبات المشاريع الصغيرة.

توصلت اليه الباحثة إلى أن واقع دور وزارة الشؤون الاجتماعية في تمكين المرأة من خلال إدارة المشروعات الصغيرة بدولة الكويت اتضح من خلال توفير الوزارة للخطط والاستراتيجيات لإقامة المشروعات الصغيرة، والآليات لضمان الانتماء الممنوح للمشاريع الصغيرة، واهتمام الوزارة بتأسيس حاضنات المشروعات التي تراعي المواصفات العالمية، وان الآليات التي تقوم بها وزارة الشؤون الاجتماعية لتمكين المرأة من خلال إدارة المشروعات الصغيرة بدولة الكويت تمثلت في تأسيس مؤسسات تمويلية خاصة بتمويل المشروعات الصغيرة، و تسهيل إجراءات تسويق منتجات المشروعات الصغيرة بشكل أكبر إلى الأسواق الخارجية ، ووضع برامج تدريبية للقائمين على إدارة المشروعات الصغيرة ورفع مهاراتهم الإدارية والتسويقية، أن المعوقات التي تقف عائقاً دون دور وزارة الشؤون الاجتماعية في تمكين المرأة من خلال إدارة المشروعات الصغيرة بدولة الكويت تمثلت في الإجراءات البيروقراطية وطول الأوراق المستندية ، والضمانات والمشاكل الناتجة عن التأخير في السداد ، وعدم إدراج أسهم المشروعات الصغيرة بالبورصة.

بعنوان: أثر كفاءة العملية الإدارية على نجاح المشروعات الصغيرة بمحلية شندي.

هدفت إلى التعرف على أثر كفاءة العملية الإدارية للمشروعات الصغيرة في محلية شندی على نجاح تلك المشروعات ، و تقديم ما يساعد المدراء والمستثمرين في المشروعات الصغيرة، من خلال توضيح أثر العملية الإدارية على كفاءة وفعالية الأداء، وتعزيز مستوى النجاح لمشروعاتهم ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات من مصادرها الثانوية والأولية ، أما عينة الدراسة فهي عبارة عن 18 مشروع صغير في محلية شندی ،من مختلف المجالات التي تنشط فيها ، وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية وتم توزيع استبانات على مجتمع الدراسة وإجراء مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين والعاملين في مجتمع الدراسة ، وذلك للتحقق من أثر العوامل الشخصية لدى العاملين في المشروعات الصغيرة في محلية شندی على مستوى أدائهم، وأن قيام المشروعات الصغيرة في محلية شندی يتم وفق الآليات الإدارية ، حيث تطبق فيها النظم الإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المشروعات الصغيرة في محلية شندی تنشأ وفق الآليات الإدارية، وأن معظم مجالات تلك المشروعات يعمل في الجانب التجاري، بالإضافة إلى عدم وجود أسواق متخصصة لبيع وتوزيع منتجات المشروعات الصغيرة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

مفاهيم الدراسة:

التدريب:

يعرف (العزاوي، 2006) التدريب بأنه تنوعت تعريفات التدريب فمنها من نظر للتدريب على أنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات (تنمية المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات والسلوك) واتجاهات (الاتجاه النظري والعملي والنفسي والسلوكي) الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال.

المشروع:

عرف معهد إدارة المشاريع (2017) المشروع بأنه مجهود أو مسعى مؤقت يتم إجراؤه لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة.

المشروع الناجح:

تعرف مجموعة (SGI, 2021)، المشروع الناجح بأنه المشروع الذي تم الانتهاء منه في الوقت المحدد وضمن الميزانية بما يتماشى مع النطاق المحدد .

إدارة المشروع:

عرف (Munns Birmi, 1996) إدارة المشروع بأنها عملية السيطرة والتحكم في إنجاز أهداف المشروع وتحقيقها من خلال تطبيق عدد من الأدوات والتقنيات.

المنهجية وطرق البحث:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة البحث، وذلك من خلال وصف مشكلة الدراسة، والتعرف على العلاقة بين التدريب وإدارة المشاريع.

والمنهج التحليلي باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات ثم تحليلها واستخراج النتائج والتوصيات.

سيتم تصميم الاستبانة من ثلاثة محاور بالإضافة إلى قسم المعلومات الأولية لأفراد العينة محاور هي:

1- التدريب في إدارة المشاريع.

2- إدارة المشاريع في القطاع العام.

3- أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام.

في المحاور سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لملائمة طبيعة الدراسة عند لإجابة عن عبارات الأسئلة وجمع البيانات من عينة الدراسة بحيث أن:

(1 غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة)

بحيث يكون مستوى التحقق متدرج من منخفض جداً إلى مرتفع جداً.

مجالات (محددات) الدراسة:

الحدود الموضوعية للدراسة: معرفة أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع.

الحدود المكانية للدراسة: القطاع العام في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. الحدود الزمانية للدراسة: طبقت الدراسة خلال السن الدراسية 2023م.

الحدود البشرية للدراسة: تتمثل في عينة الدراسة من العاملين بمشاريع القطاع العام بمدينة الرياض- المملكة العربية السعودية.

التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية:

- ❖ خط البحث (الأسبوع الأول والثاني).
- ❖ الإطار النظري (الأسبوع الثالث).
- ❖ الدراسة الميدانية -تصميم الاستبيان وتوزيعه- (الأسبوع الرابع).
- ❖ تحليل الاستبيان واستخراج النتائج والتوصيات (الأسبوع الخامس).
- ❖ المراجعة والإخراج النهائي للبحث والتدقيق اللغوي الإملائي (الأسبوع السادس).

قائمة المراجع والمصادر المبدئية:

- إبراهيم عبد المجيد القوقا, & سامي علي أبوالروس. (2011). أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.
- الصويلح. (2021). دور وزارة الشؤون الاجتماعية في تمكين المرأة من خلال إدارة المشروعات الصغيرة بدولة الكويت. مجلة البحث العلمي في التربية, 22(7), 486-503.
- الطحطوح, & عمر. (2022). أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية, 8(2), 049-066.
- حديدان, ابتسام ميلاد, حديدان, & امال ميلاد. (2022). التدريب على إدارة المشروعات الصغرى في مؤسسات التعليم العالي والمهني.
- زرقان, & عبد المالك (2016). استخدام إدارة المشاريع في تسيير المؤسسة الاقتصادية (رسالة دكتوراه, جامعة المسيلة).
- هباني , الصادق (2014), أثر تطبيق العملية الادارية على نجاح المشروعات الصغيرة, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة شندي, كلية الدراسات العليا والبحث العلمي , الجزائر.
- Lewis, J. P. (1998). Team-based project management. Beard Books.
- Avots, I. (1969). Why Does Project Management Fail? California Management Review 82-77.
- Gido, J., & Clements, J. P (1999). Successful project management: A practical guide for managers. USA: South-Western College Publishing.
- . Munns, A.K. and Bjeirmi B.F. (1996). "The role of project management in achieving project success." International Journal of Project Management, 14(2): 81-87.