

تأثير تطوير رأس المال البشري على إدارة المشاريع: دراسة حالة من السوق السعودي

The Impact of Human Capital Development on Project Management: A Case Study from the
Saudi Market

إعداد الطالب/

أيمن محمد عبدربه أبو محمد

إشراف/

د. الفيصـل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتويات

أ.....	فهرس المحتويات
ه.....	قائمة الجداول
و.....	فهرس الملاحق
ز.....	المستخلص: Abstract
1.....	الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة
2.....	1.1 المقدمة
4.....	1.2 مشكلة الدراسة
5.....	1.3 سؤال البحث الرئيسي
5.....	1.4 أهمية الدراسة
5.....	1.4.1 الأهمية العملية
7.....	1.4.2 الأهمية العلمية
8.....	1.5 أهداف الدراسة
10.....	1.6 تساؤلات الدراسة
10.....	1.7 فروض الدراسة
10.....	1.8 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
10.....	1.8.1 نظرية رأس المال البشري
11.....	1.8.2 وجهة النظر القائمة على المعرفة (KBV)
11.....	1.8.3 إدارة الموارد البشرية المستدامة (SHRM)

12	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
13	2.1 مقدمة
13	2.2 الدراسات السابقة
	2.2.1 الدراسة الأولى: تأثير تنمية رأس المال البشري على استدامة وابتكار القوى العاملة في بنوك أموال الودائع
13	2.2.2 الدراسة الثانية: مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة باستثمار رأس المال البشري وأهميته لتنمية الموارد البشرية
14	2.2.3 الدراسة الثالثة: إدارة رأس المال البشري: الأداء من خلال الناس
	2.2.4 الدراسة الرابعة: إدارة الموارد البشرية المستدامة والرفاهية: المراجعة المنهجية وجدول أعمال البحوث المستقبلية
15	2.3 الإطار النظري
15	2.3.1 تعريفات المفاهيم
17	2.3.2 نظرة عامة على تنمية رأس المال البشري
22	2.3.3 دور المهارات والتعليم والتدريب في تعزيز فعالية إدارة المشاريع
24	2.3.4 تعزيز قدرات إدارة المشاريع
25	2.3.5 التأثير على نتائج المشروع
27	2.3.6 القيادة وديناميكيات الفريق
28	2.3.7 الاستنتاج
28	2.3.8 التداعيات على السوق السعودية

30	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
31	3.1 مقدمة
31	3.2 المنهجية وطرق البحث:
31	3.3 تصميم البحث
31	3.4 جمع البيانات
32	3.5 تحليل البيانات
32	3.6 الاعتبارات الاخلاقية
33	3.7 أدوات الدراسة
33	3.8 الدراسات الاستقصائية
34	3.9 أخذ العينات
34	3.10 أدوات تحليل البيانات
34	3.11 حدود الدراسة
35	3.11.1 الحد الجغرافي
35	3.11.2 حد الصناعة
35	3.11.3 الحد التنظيمي
35	3.11.4 حد المشارك
35	3.11.5 الحد الزمني
35	3.11.6 الحد الموضوعي
36	3.11.7 الحد المنهجي

37	الفصل الرابع:النتائج والتوصيات
38	4.1 مقدمة
38	4.2 تحليل البيانات
38	4.2.1 العوامل السوسوديموغرافية
41	4.3 تحليل العلاقات
41	4.3.1 تأثير تدريب المهارات التقنية
42	4.3.2 فعالية تدريب المهارات الناعمة
42	4.3.5 تأثير تدريب الكفاءة عبر الثقافات
43	4.4 تحليل الانحدار
45	4.5 النتائج
48	4.6 التوصيات
51	المراجع
59	الملاحق
64	Abstract الملخص

قائمة الجداول

39	 الدور في المنظمة.	4-1
40	 سنوات الخبرة في إدارة المشاريع	4-2
41	 الصناعة الأساسية.	4-3
43	 العلاقة بين مبادرات تطوير رأس المال البشري ونتائج إدارة المشاريع	4-4
44	 نتائج تحليل الانحدار- النموذج 1: تأثير تطوير رأس المال البشري على الفعالية العامة لإدارة المشاريع	4-5
45	 نتائج تحليل الانحدار- النموذج 2: تأثير تطوير رأس المال البشري على نتائج المشروع	4-6

فهرس الملاحق

60	الاستبانة
60	Section 1: Demographic and Professional Information
60	Section 2: Technical Skills Development
61	Section 3: Soft Skills Development
61	Section 4: Digital Competencies
62	Section 5: Sustainability Training
62	Section 6: Cross-Cultural Competence
63	Section 7: Overall Impact on Project Management Effectiveness

المستخلص : Abstract

تستكشف هذه الأطروحة تأثير تطوير رأس المال البشري على فعالية إدارة المشاريع ونتائجها داخل السوق السعودي. مع تزايد إدراك المنظمات لأهمية تطوير القوى العاملة لتعزيز التنافسية ونجاح المشاريع، تتناول هذه الدراسة دور مبادرات المختلفة، بما في ذلك تدريب المهارات التقنية، تطوير المهارات الناعمة، تدريب الكفاءة الرقمية، تدريب الاستدامة، والكفاءة عبر الثقافات. تعتمد الدراسة على منهجية بحثية كمية، مستخدمة استبيانًا منظمًا كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيعه على عينة مكونة من 162 محترفًا في إدارة المشاريع عبر مختلف الصناعات في المملكة العربية السعودية.

تكشف النتائج المستخلصة من كل من تحليلات الارتباط والانحدار أن تدريب الكفاءة الرقمية يبرز كعامل واعد في تحسين نتائج المشاريع، مما يتماشى مع الاعتماد المتزايد على الأدوات الرقمية في إدارة المشاريع الحديثة. ومع ذلك، أظهرت المجالات الأخرى لتطوير رأس المال البشري، مثل تدريب المهارات التقنية والناعمة، تأثيرات ضعيفة إلى سلبية على كل من الفعالية العامة ونتائج المشاريع. وبالمثل، لم يسهم تدريب الاستدامة والكفاءة عبر الثقافات بشكل كبير في نجاح المشاريع في هذا السياق. تشير هذه النتائج إلى أنه بينما أصبحت الكفاءات الرقمية أكثر أهمية، قد تحتاج المبادرات الأخرى لتطوير رأس المال البشري إلى تحسين توافقها مع احتياجات إدارة المشاريع أو تنفيذها بشكل أكثر فعالية لتحقيق كامل إمكاناتها.

استنادًا إلى هذه النتائج، تقدم الأطروحة عدة توصيات لتعزيز استراتيجيات تطوير رأس المال البشري. تشمل هذه التوصيات إعطاء الأولوية لتدريب الكفاءة الرقمية، وإعادة تقييم وتحديث برامج المهارات التقنية والناعمة، وتعزيز دمج تدريب الاستدامة والكفاءة عبر الثقافات في ممارسات إدارة المشاريع، وضمان توافق أفضل بين مبادرات تطوير رأس المال البشري والأهداف الاستراتيجية للمشاريع. كما تؤكد الدراسة على أهمية المراقبة المستمرة وتقييم برامج تطوير رأس المال البشري للتكيف مع المتطلبات المتغيرة لإدارة المشاريع.

تسهم هذه الدراسة في فهم كيفية تحسين تطوير رأس المال البشري المستهدف لتعزيز فعالية إدارة المشاريع ونتائجها، مما يوفر رؤى قيمة للمنظمات في السوق السعودي التي تسعى إلى تحسين استراتيجيات تطوير القوى العاملة لتحقيق نجاح أكبر في المشاريع.

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

1.1 المقدمة

في بيئة الأعمال المعاصرة، برزت إدارة المشاريع كوظيفة حاسمة تضمن الإنجاز الناجح للأهداف التنظيمية. ترتبط فعالية إدارة المشاريع ارتباطاً وثيقاً بتنمية رأس المال البشري، الذي يشمل المهارات والمعرفة والخبرة التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة (Barney, 1991). يتطلب التعقيد المتزايد للمشاريع في مختلف الصناعات رأس مال بشري متطور للتغلب على التحديات ودفع نجاح المشروع (DeFillippi & Arthur, 1998).

تسلط الدراسات الحديثة الضوء على الدور الهام لتنمية رأس المال البشري في تعزيز قدرات إدارة المشاريع. على سبيل المثال، وجدت دراسة أجراها Haro وWilliams وDrolet (2021) أن المنظمات التي تستثمر في برامج التدريب والتطوير المستمر أبلغت عن معدلات نجاح أعلى للمشاريع مقارنة بتلك التي لم تفعل ذلك. وهذا يؤكد أهمية تزويد مديري المشاريع وأعضاء الفريق بأحدث المهارات والمعارف ذات الصلة بمجال عملهم.

بالإضافة، فإن الطبيعة الديناميكية للسوق العالمية تتطلب من مديري المشاريع أن يكونوا قادرين على التكيف والابتكار. وكما ناقش بريدين وسوديرلوند (2016)، فإن تطوير المهارات الشخصية، مثل القيادة والتواصل وحل المشكلات، أمر ضروري لإدارة المشاريع بشكل فعال. تمكن هذه المهارات مديري المشاريع من قيادة الفرق بشكل أكثر كفاءة، وإدارة توقعات أصحاب المصلحة، وتخفيف المخاطر.

إن دمج التكنولوجيا في إدارة المشاريع يزيد من الحاجة إلى التطوير المستمر لرأس المال البشري. وفقاً لـ Lee وLee وGarrett (2020)، فإن التقدم التكنولوجي، مثل برامج إدارة المشاريع وأدوات تحليل البيانات، يتطلب من مديري المشاريع تحديث مهاراتهم التقنية باستمرار. إن المنظمات التي تعطي الأولوية لتنمية رأس المال البشري في مجال التكنولوجيا هي في وضع أفضل للاستفادة من هذه الأدوات لتحسين نتائج المشروع. علاوة على ذلك، تشير الأدلة التجريبية إلى أن المنظمات التي لديها استراتيجيات قوية لتنمية رأس المال البشري تميل إلى إظهار مستويات أعلى من أداء المشروع. أشارت دراسة شاملة أجرتها كيرزner (2019) إلى أن نضج إدارة المشاريع، والذي غالباً ما يكون نتيجة لتنمية رأس المال البشري الفعال، يؤدي إلى تسليم المشروع بشكل أفضل من حيث الوقت والتكلفة والجودة. ويؤكد هذا الارتباط على الأهمية الاستراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التميز المستدام في إدارة المشاريع.

بالإضافة إلى الفوائد المباشرة على نتائج إدارة المشروع، يؤثر تطوير رأس المال البشري أيضاً على الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين، وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح على المدى الطويل. تعمل الثقافة التنظيمية التي

تعطي الأولوية للتعليم والتطوير على تعزيز بيئة يتم فيها تقدير التحسين المستمر، مما يؤدي إلى قوى عاملة أكثر تحفيزاً ومشاركة (Bredin & Söderlund, 2016). عندما يشعر الموظفون أن نموهم وتقدمهم الوظيفي مدعومان، فمن المرجح أن يظهروا مستويات أعلى من الالتزام والإنتاجية، مما يؤثر بشكل إيجابي على أداء المشروع (Tzafrir, 2005).

وتؤكد عولة العمليات التجارية كذلك على الحاجة إلى تنمية فعالة لرأس المال البشري في إدارة المشاريع. نظرًا لأن المشاريع غالبًا ما تمتد عبر بلدان متعددة وتتضمن فرقًا متنوعة، فقد أصبحت الكفاءة عبر الثقافات عنصراً أساسياً في إدارة المشاريع الناجحة (Huemann, 2016). إن برامج التدريب التي تعزز الوعي الثقافي ومهارات الاتصال تمكن مديري المشاريع من التعامل مع تعقيدات المشاريع الدولية بشكل أكثر فعالية، مما يضمن تعاوناً أكثر سلاسة وحل النزاعات (مولر وتيرنر، 2007). علاوة على ذلك، فإن اعتماد منهجيات رشيقة في إدارة المشاريع قد سلط الضوء على أهمية تنمية رأس المال البشري. تتطلب الأساليب الرشيقة، التي تؤكد على المرونة والتعاون والتكرار السريع، أن تمتلك فرق المشروع مجموعة واسعة من المهارات والقدرة على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة (هايسميث، 2009). وكما أشار سيرادور وبينتو (2015)، فإن المنظمات التي تستثمر في برامج التدريب والتطوير الرشيقة تسجل معدلات نجاح أعلى للمشروعات بسبب تعزيز أداء الفريق واستجابته.

وقد سلطت جائحة كوفيد-19 الضوء بشكل أكبر على الدور الحاسم لتنمية رأس المال البشري في إدارة المشاريع. أدى التحول المفاجئ إلى العمل عن بعد والحاجة إلى أدوات التعاون الافتراضي إلى تسريع الطلب على المهارات الرقمية وقدرات إدارة الفريق عن بعد (Wang et al., 2021). كانت المنظمات التي كانت استباقية في توفير التدريب على الأدوات الرقمية وممارسات العمل عن بعد مجهزة بشكل أفضل للحفاظ على استمرارية المشروع وإنتاجيته أثناء الوباء (Carnevale & Hatak, 2020).

وبالإضافة إلى ذلك، فإن تأثير تنمية رأس المال البشري يمتد إلى إدارة المخاطر ضمن إدارة المشروع. تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر من مديري المشاريع توقع المشكلات المحتملة ووضع استراتيجيات للتخفيف منها. تعمل برامج التدريب التي تركز على تقنيات تقييم المخاطر وإدارتها على تعزيز قدرة مديري المشاريع على تحديد المخاطر ومعالجتها بشكل استباقي، مما يقلل من احتمالية تأخير المشروع وتجاوز التكاليف (PMI, 2017).

علاوة على ذلك، يتزايد التركيز على ممارسات إدارة المشاريع المستدامة، مدفوعاً بزيادة الوعي البيئي والاجتماعي. تلعب تنمية رأس المال البشري دوراً حاسماً في تزويد مديري المشاريع بالمعرفة والمهارات اللازمة لتنفيذ

الممارسات المستدامة ضمن مشاريعهم (Silvius & Schipper, 2014). تمكن برامج التدريب التي تغطي مبادئ الاستدامة وأفضل الممارسات مديري المشاريع من دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في تخطيط المشروع وتنفيذه، مما يساهم في تحقيق أهداف الاستدامة التنظيمية الأوسع.

يتم دعم العلاقة بين تنمية رأس المال البشري وإدارة المشاريع من خلال البحث التجريبي. أظهرت دراسة أجراها يون وسونغ وتشوي (2015) أن المنظمات التي لديها استثمارات أعلى في تنمية رأس المال البشري أبلغت عن مقاييس أداء فائقة للمشروع، بما في ذلك كفاءة المشروع ورضا العملاء والابتكار. ويؤكد هذا الارتباط على القيمة الاستراتيجية لتنمية رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإدارة الفعالة للمشروعات.

وباختصار، فإن تنمية رأس المال البشري هي محرك متعدد الأوجه لنجاح إدارة المشاريع. فهو لا يعزز المهارات التقنية والناعمة فحسب، بل يساهم أيضاً في ثقافة تنظيمية إيجابية، وتحسين إدارة المخاطر، وممارسات المشاريع المستدامة. ومع استمرار تطور بيئة الأعمال، سيظل الاستثمار الاستراتيجي في تنمية رأس المال البشري عاملاً حاسماً في تحقيق التميز في إدارة المشاريع والنجاح التنظيمي. يهدف هذا المقترح البحثي إلى التعمق في هذه الجوانب، واستكشاف الأبعاد المختلفة لتنمية رأس المال البشري وتأثيرها على نتائج إدارة المشروع.

1.2 مشكلة الدراسة

تعد إدارة المشاريع حجر الزاوية في النجاح التنظيمي، ومع ذلك تفشل العديد من مشاريع في تحقيق أهدافها بسبب عوامل مختلفة، بما في ذلك عدم كفاية المهارات والكفاءات لدى مديري المشاريع وأعضاء الفريق (PMI, 2017). على الرغم من الأهمية المعترف بها لتنمية رأس المال البشري، لا تزال العديد من المنظمات تكافح من أجل الاستثمار بشكل كاف في برامج التدريب والتطوير التي تزود القوى العاملة لديها بالمهارات والمعرفة اللازمة. يمكن أن تؤدي هذه الفجوة في الاستثمار إلى أداء المشروع دون المستوى الأمثل، وزيادة التكاليف، وتفويت المواعيد النهائية.

إن الطبيعة الديناميكية للمشاريع الحديثة، المتأثرة بالعمولة والتقدم التكنولوجي ومتطلبات السوق المتطورة، تزيد من تعقيد مشهد إدارة المشاريع. يُطلب من مديري المشاريع أن يمتلكوا ليس فقط الخبرة الفنية ولكن أيضاً المهارات الشخصية مثل القيادة والتواصل والكفاءة الثقافية (Huemann, 2016). ومع ذلك، هناك نقص في الفهم الشامل لكيفية تأثير جوانب محددة من تنمية رأس المال البشري بشكل مباشر على نتائج إدارة المشروع. هذا

النقص في الوضوح يعيق المنظمات من تصميم وتنفيذ برامج التدريب بشكل فعال والتي تتناول المهارات والكفاءات الأكثر أهمية اللازمة لإدارة المشاريع الناجحة.

علاوة على ذلك، سلطت التحولات الأخيرة في بيئات العمل بسبب جائحة كوفيد-19 الضوء على ضرورة تكيف مديري المشاريع مع إعدادات العمل عن بعد واستخدام أدوات التعاون الرقمي بكفاءة (وانغ وآخرون، 2021). واجهت المنظمات التي لم تعطي الأولوية لتطوير هذه المهارات الرقمية تحديات كبيرة في الحفاظ على استمرارية المشروع. ويؤكد هذا الوضع الحاجة الملحة إلى نهج استراتيجي لتنمية رأس المال البشري يشمل مهارات إدارة المشاريع التقليدية والكفاءات الرقمية الحديثة.

وتمتد العلاقة بين تنمية رأس المال البشري وأداء المشروع أيضًا إلى ممارسات إدارة المشاريع المستدامة. ومع تزايد بروز الاهتمامات البيئية والاجتماعية، من المتوقع أن يقوم مديرو المشاريع بدمج مبادئ الاستدامة في مشاريعهم (Silviu & Schipper, 2014). ومع ذلك، هناك بحوث محدودة حول كيفية تأثير برامج التدريب التي تركز على الاستدامة على نتائج المشروع، مما يترك فجوة حرجية في فهم الآثار الأوسع لتنمية رأس المال البشري. ونظرًا لهذه التحديات، هناك حاجة ملحة لدراسة كيفية تأثير تنمية رأس المال البشري على فعالية إدارة المشاريع عبر أبعاد مختلفة، بما في ذلك المهارات التقنية، والمهارات الشخصية، والكفاءات الرقمية، وممارسات الاستدامة. إن فهم هذه العلاقات سيمكن المؤسسات من مواءمة استثماراتها التدريبية بشكل أفضل مع أهدافها الإستراتيجية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المشروع والنجاح التنظيمي.

1.3 سؤال البحث الرئيسي

كيف تؤثر تنمية رأس المال البشري على فعالية إدارة المشاريع من حيث المهارات التقنية والمهارات الشخصية والكفاءات الرقمية وممارسات الاستدامة؟

1.4 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم رؤى قابلة للتنفيذ للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز قدراتها في إدارة المشاريع من خلال تنمية رأس المال البشري الاستراتيجي. ومن خلال دراسة العلاقة بين تنمية رأس المال البشري وفعالية إدارة المشاريع، تهدف هذه الدراسة إلى توفير خارطة طريق واضحة للمؤسسات لمواءمة مبادراتها التدريبية والتطويرية مع أهدافها الاستراتيجية.

أولاً، يمكن للمؤسسات الاستفادة من فهم المهارات والكفاءات المحددة الأكثر أهمية لإدارة المشاريع الناجحة. تتيح هذه المعرفة المزيد من الاستثمار المستهدف في برامج التدريب، مما يضمن تخصيص الموارد بكفاءة وفعالية. على سبيل المثال، إذا وجدت الدراسة أن المهارات الشخصية مثل القيادة والتواصل تؤثر بشكل كبير على نجاح المشروع، فيمكن للمؤسسات إعطاء الأولوية لهذه المجالات في خطط التطوير الخاصة بها.

ثانياً، يمكن لنتائج الدراسة أن تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة التي تؤثر على إدارة المشاريع. ومع تزايد انتشار الأدوات الرقمية والعمل عن بعد، يجب أن تتطور برامج التدريب لتزويد مديري المشاريع بالكفاءات الرقمية اللازمة. ومن خلال تحديد المهارات الرقمية الأساسية المطلوبة لإدارة المشاريع بشكل فعال، توفر هذه الدراسة أساساً لتطوير مناهج التدريب ذات الصلة والحديثة.

علاوة على ذلك، يتناول البحث دمج ممارسات الاستدامة في إدارة المشاريع. ومع تزايد إدراك المنظمات لأهمية التنمية المستدامة، فإن رؤية الدراسة حول كيفية تعزيز التدريب لتنفيذ مبادئ الاستدامة في المشاريع لا تقدر بثمن. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى نتائج مشاريع أكثر مسؤولية بيئياً واجتماعياً، بما يتماشى مع أهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات الأوسع.

وللدراسة أيضاً آثار عملية لتحسين مقاييس أداء المشروع بشكل عام مثل الكفاءة ومراقبة التكاليف ورضا أصحاب المصلحة. ومن خلال ربط تنمية رأس المال البشري بنتائج الأداء هذه، يقدم البحث توصيات قائمة على الأدلة لتعزيز ممارسات إدارة المشاريع. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى معدلات نجاح أعلى في تسليم المشروع، وخفض التكاليف، ومواءمة أفضل مع توقعات العملاء.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تركيز الدراسة على تأثير تنمية رأس المال البشري في سياق العولمة والفرق المتنوعة يقدم مبادئ توجيهية عملية لإدارة المشاريع عبر الثقافات. يمكن للمنظمات العاملة في الأسواق الدولية استخدام هذه الأفكار لتعزيز التعاون والتواصل بشكل أفضل بين أعضاء الفريق من خلفيات ثقافية مختلفة، وبالتالي تقليل الصراعات وتعزيز تماسك المشروع.

وأخيراً، يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تفيد عملية صنع السياسات على المستوى التنظيمي. ومن خلال تقديم تحليل شامل لفوائد تنمية رأس المال البشري، يدعم البحث إنشاء سياسات تعزز التعلم والتطوير المستمر. يمكن أن تساعد مثل هذه السياسات في بناء ثقافة النمو والتحسين، مما يؤدي في النهاية إلى النجاح التنظيمي المستدام. تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في قدرتها على تزويد المنظمات باستراتيجيات ملموسة وقائمة على الأدلة لتعزيز إدارة المشاريع من خلال تنمية رأس المال البشري. ومن خلال معالجة المهارات والكفاءات الأساسية

المطلوبة، والتكيف مع التقدم التكنولوجي، ودمج ممارسات الاستدامة، وإدارة فرق متعددة الثقافات، تقدم الدراسة رؤى قيمة يمكنها تحسين نتائج المشروع بشكل كبير والمساهمة في النجاح التنظيمي على المدى الطويل.

1.4.2 الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من قدرتها على المساهمة في مجموعة المعرفة الموجودة حول تنمية رأس المال البشري وإدارة المشاريع. ومن خلال التحقيق في العلاقة المعقدة بين هذين المجالين، تهدف الدراسة إلى سد الثغرات الحرجة في الأدبيات وتوفير الأساس للبحث المستقبلي.

أولاً، تتناول هذه الدراسة الحاجة إلى فهم شامل لكيفية تأثير تنمية رأس المال البشري على الأبعاد المختلفة لفعالية إدارة المشروع. في حين أن الأبحاث السابقة قد استكشفت الجوانب الفردية لرأس المال البشري أو نتائج محددة لإدارة المشاريع، فإن النهج الشمولي لهذه الدراسة يقدم منظوراً أكثر تكاملاً. ومن خلال فحص المهارات التقنية والمهارات الشخصية والكفاءات الرقمية وممارسات الاستدامة معاً، يوفر البحث فهماً دقيقاً للطبيعة المتعددة الأوجه لإدارة المشاريع.

ثانياً، تساهم الدراسة في الأطر النظرية المحيطة بتنمية رأس المال البشري. تؤكد النظريات الحالية، مثل النظرة القائمة على الموارد (RBV) للشركة (Barney, 1991)، على أهمية رأس المال البشري كأصل استراتيجي. وتوسع هذه الدراسة هذه النظريات من خلال اختبار إمكانية تطبيقها تجريبياً في سياق إدارة المشاريع. يمكن أن تساعد النتائج في تحسين وتوسيع النماذج النظرية، وتقديم رؤى جديدة حول كيفية تأثير رأس المال البشري على الأداء التنظيمي. يستكشف البحث الدور المتطور لمديري المشاريع في العصر الرقمي. ومع الاعتماد المتزايد على الأدوات الرقمية والعمل عن بعد، أصبح فهم كيفية تأثير الكفاءات الرقمية على نتائج المشروع أمراً بالغ الأهمية. يضيف تركيز هذه الدراسة على تنمية المهارات الرقمية إلى مجموعة المؤلفات الناشئة حول التحول الرقمي وآثاره على إدارة المشاريع. يمكن أن توفر النتائج أساساً نظرياً للدراسات المستقبلية التي تدرس التقاطع بين التكنولوجيا وإدارة المشاريع.

إن البحث في دور الاستدامة في إدارة المشاريع يحمل أيضاً أهمية علمية كبيرة. بينما تسعى المنظمات جاهدة لتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية، أصبح دمج ممارسات الاستدامة في إدارة المشاريع مجالاً بالغ الأهمية للبحث. تساهم رؤى هذه الدراسة حول كيفية دعم تنمية رأس المال البشري للاستدامة في المشاريع في الخطاب الأوسع حول التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات. يمكن أن تفيد النتائج النماذج النظرية التي تربط رأس المال البشري بنتائج المشروع المستدامة.

ايضا، تتناول هذه الدراسة الفجوة في الأدبيات المتعلقة بتأثير الكفاءة بين الثقافات على إدارة المشاريع في البيئات المعوملة. ومن خلال استكشاف كيف يمكن لبرامج التدريب أن تعزز التواصل والتعاون بين الثقافات، يقدم البحث مساهمات قيمة للنظريات المتعلقة بإدارة المشاريع العالمية. يمكن أن تكون النتائج بمثابة أساس لمزيد من الدراسات حول إدارة الفرق المتنوعة والتعامل مع التعقيدات الثقافية في المشاريع الدولية.

وأخيرًا، يضمن النهج التجريبي للدراسة واستخدام البيانات الحديثة أن تكون نتائجها ذات صلة وقابلة للتطبيق على التحديات التنظيمية المعاصرة. ومن خلال ترسيخ البحث في الممارسات والاتجاهات الحالية، تقدم الدراسة مساهمات قوية وفي الوقت المناسب للمجتمع العلمي. يمكن للمنهجية والنتائج أن توجه الجهود البحثية المستقبلية، وتعزز فهمًا أعمق لكيفية تشكيل تنمية رأس المال البشري لإدارة المشاريع في بيئة أعمال دائمة التغيير.

في الختام، تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في قدرتها على تعزيز الأطر النظرية، ومعالجة الثغرات الحرجة في الأدبيات، وتقديم أدلة تجريبية على العلاقة بين تنمية رأس المال البشري وفعالية إدارة المشاريع. من خلال تقديم تحليل شامل للمهارات والكفاءات الأساسية المطلوبة، تساهم الدراسة في تقدم المعرفة في كل من تخصصات رأس المال البشري وإدارة المشاريع، مما يمهد الطريق للبحث المستقبلي والتطوير النظري.

1.5 أهداف الدراسة

تم تصميم أهداف هذه الدراسة للتحقيق بشكل منهجي في تأثير تنمية رأس المال البشري على فعالية إدارة المشروع عبر أبعاد متعددة. تهدف هذه الأهداف إلى توفير فهم شامل لمختلف العوامل المعنية وتقديم رؤى قابلة للتنفيذ للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز قدراتها في إدارة المشاريع. الأهداف المحددة للدراسة هي:

1- تقييم أثر تنمية المهارات التقنية على نتائج إدارة المشروع.

يهدف هذا الهدف إلى تقييم مدى تأثير برامج التدريب التي تركز على تعزيز المهارات التقنية مثل تخطيط المشاريع، والجدولة، وإدارة الموارد على نجاح المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

2- تحليل دور المهارات الناعمة في فعالية إدارة المشاريع.

يسعى هذا الهدف إلى فهم كيف يساهم تطوير المهارات الشخصية، بما في ذلك القيادة والتواصل والعمل الجماعي وحل المشكلات، في النجاح الشامل لإدارة المشروع. سوف تستكشف الدراسة العلاقة بين التدريب على المهارات الشخصية وتحسين مقاييس أداء المشروع.

3- التعرف على أهمية الكفاءات الرقمية في إدارة المشاريع الحديثة.

مع الاعتماد المتزايد على الأدوات الرقمية وبيئات العمل عن بعد، يهدف هذا الهدف إلى دراسة كيفية تأثير تطوير المهارات والكفاءات الرقمية، مثل استخدام برامج إدارة المشاريع وأدوات التعاون الافتراضية، على نتائج المشروع.

4- استكشاف تكامل ممارسات الاستدامة في إدارة المشاريع من خلال تنمية رأس المال البشري.

يركز هذا الهدف على فهم كيفية تأثير برامج التدريب التي تؤكد على مبادئ الاستدامة وأفضل الممارسات على دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في عمليات ونتائج إدارة المشروع.

5- لتقييم تأثير الكفاءة بين الثقافات على إدارة المشاريع العالمية.

يتناول هذا الهدف دور التدريب عبر الثقافات في تعزيز قدرة مديري المشاريع على قيادة فرق متنوعة، وإدارة المشاريع عبر الحدود، والتنقل في التعقيدات الثقافية بفعالية.

6- التعرف على التحديات والعوائق الرئيسية التي تحول دون تنمية رأس المال البشري الفعال في إدارة المشاريع.

يهدف هذا الهدف إلى الكشف عن العقبات الرئيسية التي تواجهها المنظمات في تنفيذ مبادرات تنمية رأس المال البشري الناجحة وتقديم توصيات للتغلب على هذه التحديات.

7- تقديم توصيات قائمة على الأدلة لتحسين استراتيجيات تنمية رأس المال البشري في إدارة المشاريع.

وبناءً على نتائج الدراسة، يهدف هذا الهدف إلى تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ للمؤسسات لتعزيز ممارسات تنمية رأس المال البشري، وبالتالي تحسين فعالية إدارة المشاريع والأداء التنظيمي العام. ومن خلال تحقيق هذه الأهداف، تهدف الدراسة إلى المساهمة برؤى قيمة لكل من الأدبيات الأكاديمية والتطبيقات العملية في مجال إدارة المشاريع. ستساعد نتائج هذا البحث المؤسسات على فهم الدور الحاسم لتنمية رأس المال البشري بشكل أفضل وتوجيهها في اتخاذ قرارات مستنيرة للاستثمار في مبادرات التدريب والتطوير الأكثر تأثيرًا.

1.6 تساؤلات الدراسة

تمت صياغة الأسئلة البحثية لهذه الدراسة لمعالجة الجوانب الرئيسية لتنمية رأس المال البشري وتأثيرها على فعالية إدارة المشاريع. تم تصميم هذه الأسئلة لتوجيه التحقيق وضمان إجراء تحليل شامل للعوامل ذات الصلة. الأسئلة البحثية المحددة هي:

كيف يؤثر تطوير رأس المال البشري على فعالية إدارة المشاريع في السوق السعودي؟

1.7 فروض الدراسة

تمت صياغة فرضيات هذه الدراسة لاختبار العلاقات المحددة بين تنمية رأس المال البشري والأبعاد المختلفة لفعالية إدارة المشروع. توفر هذه الفرضيات إطاراً منظماً للتحقيق والتحليل التجريبي. الفرضيات المحددة هي:

الفرضية 1 (H1):

تطوير رأس المال البشري من خلال تعزيز المهارات التقنية والناعمة والكفاءات الرقمية، بالإضافة إلى التدريب على الاستدامة والكفاءة عبر الثقافات، يؤدي إلى تحسين فعالية إدارة المشاريع ونتائجها في السوق السعودي.

1.8 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

1.8.1 نظرية رأس المال البشري

نظرية رأس المال البشري، التي قدمها لأول مرة غاري بيكر في كتابه "رأس المال البشري: تحليل نظري وتجريبي، مع إشارة خاصة إلى التعليم" (1964)، تشير إلى أن الأفراد يمكنهم زيادة إنتاجيتهم وأدائهم من خلال الاستثمار في تعليمهم وتدريبهم. يعتبر هذا الاستثمار ليس فقط مفيداً للفرد ولكنه يحمل أيضاً منافع اقتصادية واجتماعية واسعة النطاق للمجتمع ككل. تؤكد نظرية رأس المال البشري على أن المهارات والمعارف التي يكتسبها الأفراد من خلال التعليم والتدريب تُعتبر استثمارات يمكن أن تزيد من إنتاجيتهم الاقتصادية. على سبيل المثال، الموظفون الذين يتلقون تدريباً متقدماً في تكنولوجيا المعلومات يمكنهم تحقيق أداء أفضل في وظائفهم، مما يزيد من كفاءة المنظمة وربحيته. (Schultz, 1961)

في سياق المنظمات، تعني نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين يعزز من كفاءتهم ويؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. وجدت الدراسات أن الشركات التي تستثمر بشكل كبير في تدريب موظفيها تشهد زيادات ملموسة في الإنتاجية والابتكار. (Barney, 1991)

الأبحاث التجريبية تدعم بقوة نظرية رأس المال البشري. على سبيل المثال، دراسة قامت بها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD, 1998) وجدت أن هناك علاقة إيجابية قوية بين مستويات التعليم والإنتاجية في الدول المتقدمة. كما أظهرت الأبحاث أن الاستثمار في التعليم يعزز من فرص التوظيف ويقلل من معدلات البطالة. (Hanushek & Woessmann, 2008)

الاستثمار في التعليم والتدريب يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارات لدى الأفراد، مما يمكنهم من أداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية. الموظفون المدربون جيدًا يكونون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والسوقية، مما يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على المنافسة. (Becker, 1993)

للاستفادة الكاملة من رأس المال البشري، توصي الدراسات بتبني استراتيجيات تعليمية وتدريبية شاملة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يجب أن تركز هذه الاستراتيجيات على تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر وتوفير فرص تعليمية مدى الحياة. (Noe, 2017)

1.8.2 وجهة النظر القائمة على المعرفة (KBV)

توسع KBV وجهة النظر القائمة على الموارد من خلال التركيز على المعرفة كأصل رئيسي لنجاح المنظمة. وفقًا لجرانت (1996)، تعد المعرفة أصولًا حيوية تدفع الابتكار والميزة التنافسية. تتيح مبادرات تطوير رأس المال البشري، مثل برامج التدريب ومنصات مشاركة المعرفة، خلق ونشر وتطبيق المعرفة داخل المنظمة. توظف هذه الدراسة KBV لتسليط الضوء على كيفية مساهمة تعزيز المعرفة من خلال تطوير رأس المال البشري في إدارة المشاريع الفعالة وأداء المنظمة.

1.8.3 إدارة الموارد البشرية المستدامة (SHRM)

تدمج SHRM مبادئ الاستدامة في ممارسات الموارد البشرية لتعزيز رفاهية الموظفين على المدى الطويل والمشاركة والاستدامة التنظيمية (إهنرت، 2009). يتماشى هذا النهج مع التركيز المتزايد على التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات. من خلال تبني ممارسات الموارد البشرية المستدامة، يمكن للمنظمات تعزيز بيئة عمل داعمة تحسن من رضا الموظفين واحتفاظهم، مما يؤدي إلى تحسين نتائج المشاريع ونجاح المنظمة بشكل عام. تستفيد هذه الدراسة من SHRM لتسليط الضوء على دور ممارسات الموارد البشرية المستدامة في تطوير رأس المال البشري وتعزيز فعالية إدارة المشاريع.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1 مقدمة

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 الدراسة الأولى: تأثير تنمية رأس المال البشري على استدامة وابتكار القوى العاملة في بنوك أموال

الودائع

أجرى Lovlyn Ekeowa Kelvin-Iloafu وزملاؤه (2023) دراسة تبحث في العلاقة بين تنمية رأس المال البشري (HCD) والاستدامة والابتكار لدى الموظفين داخل بنوك أموال الودائع (DMBs) في نيجيريا. اختار الباحثون خمسة بنوك رئيسية - United Bank for Africa، Access Bank، First Bank of Nigeria، Ecobank، و Zenith Bank - بناءً على تاريخها التشغيلي وقوة موظفيها وتواجدها الجغرافي. وباستخدام تصميم المسح الوصفي، تم توزيع استبيانات منظمة لجمع البيانات حول مبادرات HCD مثل برامج التدريب وفرص التطوير المهني. وجدت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية ($r = 0.767$ ، $F = 62.720$ ، $t = 7.920$ ، $p = 0.05$) بين HCD والابتكار والاستدامة في القوى العاملة. أظهر الموظفون المشاركون في التطوير المهني المستمر مستويات أعلى من الإبداع والتفكير الاستراتيجي، وهو أمر ضروري للحفاظ على المزايا التنافسية. يوصي المؤلفون البنوك بالاستثمار في برامج التدريب الشاملة، وتشجيع التعلم مدى الحياة، وتشجيع الابتكار، ومواءمة التدريب مع الأهداف الاستراتيجية، وقياس تأثير مبادرات HCD لضمان الفعالية. تهدف هذه التوصيات إلى تعزيز قوة عاملة ديناميكية ومرنة قادرة على تحقيق النجاح التنظيمي على المدى الطويل.

2.2.2 الدراسة الثانية: مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة باستثمار رأس المال البشري وأهميته لتنمية الموارد

البشرية

تقدم الدراسة التي تحمل عنوان "مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة باستثمار رأس المال البشري وأهميته لتنمية الموارد البشرية" (2023) تحليلاً متعمقاً لكيفية تأثير استثمار رأس المال البشري على النجاح التنظيمي وأداء الموظفين. تم إجراء هذه المراجعة كتحليل تلوي، حيث تقوم بتجميع البيانات من دراسات متعددة لتحديد

الاتجاهات الرئيسية وأفضل الممارسات في تنمية رأس المال البشري. ويؤكد البحث على أهمية التعلم مدى الحياة، وتحسين المهارات، وإعادة اكتساب المهارات استجابة للتقدم التكنولوجي وتغيرات السوق. تشير نتائج المراجعة إلى أن الاستثمار الاستراتيجي في رأس المال البشري يؤدي إلى تحسينات كبيرة في أداء الموظفين، والرضا الوظيفي، والنتائج التنظيمية الشاملة. وتسلط الدراسة الضوء على أن مواءمة برامج التدريب مع أهداف الشركة يضمن أن المهارات والمعرفة المكتسبة من خلال مبادرات تنمية رأس المال البشري تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. وتشمل توصيات الدراسة اعتماد تقنيات التعلم المتقدمة مثل منصات التدريب الرقمية ومسارات التعلم الشخصية لتعزيز فعالية برامج التطوير. يرى المؤلفون أن النهج الاستراتيجي لاستثمار رأس المال البشري ضروري للمؤسسات لتظل قادرة على المنافسة والتكيف في بيئة الأعمال سريعة التغير.

2.2.3 الدراسة الثالثة: إدارة رأس المال البشري: الأداء من خلال الناس

في دراسة عام 2023 بعنوان "إدارة رأس المال البشري: الأداء من خلال الأفراد"، تستكشف شركة ماكيزي أند كومباني التأثير التحويلي للإدارة الفعالة لرأس المال البشري على الأداء التنظيمي. تستخدم الدراسة مجموعة من دراسات الحالة والدراسات الاستقصائية لجمع بيانات شاملة عن ممارسات تنمية المهارات القيادية، وإشراك الموظفين، وتعزيز المهارات في مختلف الصناعات. تكشف النتائج أن المنظمات التي لديها استراتيجيات قوية لإدارة رأس المال البشري تشهد تحسينات كبيرة في معدلات نجاح المشاريع والأداء التنظيمي العام. وعلى وجه التحديد، تسلط الدراسة الضوء على الدور الحاسم لبرامج تطوير القيادة في تزويد المديرين بالمهارات اللازمة لدفع أداء الفريق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. علاوة على ذلك، يؤكد البحث على أهمية خلق ثقافة تنظيمية داعمة تعطي الأولوية للتحسين المستمر والابتكار. وتشير النتائج إلى أنه عندما يشارك الموظفون ويتم دعم تطوّرهم بشكل فعال، فإنهم يظهرون معنويات وإنتاجية أعلى، مما يؤدي إلى نتائج أفضل للمشروع. وتشمل توصيات ماكيزي للمؤسسات الاستثمار في التدريب الشامل على القيادة، وتعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر، وتنفيذ أنظمة الدعم التي تعزز مشاركة الموظفين ورفاهيتهم. ومن خلال اعتماد هذه الممارسات، يمكن للمؤسسات تحسين فعالية إدارة المشاريع والأداء العام بشكل كبير.

2.2.4 الدراسة الرابعة: إدارة الموارد البشرية المستدامة والرفاهية: المراجعة المنهجية وجدول أعمال

البحوث المستقبلية

تقدم دراسة عام 2023 بعنوان "إدارة الموارد البشرية المستدامة والرفاهية: المراجعة المنهجية وجدول أعمال البحوث المستقبلية" التي أجراها أي. أوست، وبي. ماثيوز، وإم. مولر-كامين مراجعة شاملة لممارسات الإدارة المستدامة للموارد البشرية (HRM) وتأثيراتها على رفاهية الموظفين والأداء التنظيمي. استخدم الباحثون طريقة مراجعة الأدبيات المنهجية لتحليل الدراسات الموجودة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة. وتشير النتائج الرئيسية إلى أن إدارة الموارد البشرية المستدامة، والتي تشمل برامج التدريب والتطوير الشاملة، تعزز بشكل كبير مشاركة الموظفين، والرضا الوظيفي، وتقلل من معدلات دوران الموظفين. وجدت الدراسة أن المنظمات التي تمارس إدارة الموارد البشرية المستدامة تخلق بيئة عمل داعمة تعزز صحة الموظفين ورفاهيتهم على المدى الطويل، مما يؤدي إلى نتائج أفضل للمشروع والنجاح التنظيمي الشامل. وشملت الأدوات الرئيسية المستخدمة في البحث التحليل المواضيعي للبيانات النوعية والتحليل التلوي للنتائج الكمية من الدراسات السابقة. يوصي المؤلفون المنظمات بدمج الاستدامة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها من خلال تعزيز التوازن بين العمل والحياة، وفرص التعلم المستمر، وممارسات العمل الأخلاقية. لا تساهم هذه الممارسات في رفاهية الموظفين فحسب، بل تعزز أيضًا المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف في بيئة الأعمال سريعة التغير. ومن خلال تعزيز ثقافة العمل المستدامة، يمكن للمؤسسات تحقيق أداء أفضل للموظفين وزيادة نجاح المشروع بشكل عام.

2.3 الإطار النظري

2.3.1 تعريفات المفاهيم

إن فهم المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة أمر ضروري لفهم العلاقة المعقدة بين تنمية رأس المال البشري وإدارة المشاريع، وخاصة في سياق السوق السعودية. يقدم هذا القسم تعريفات مفصلة للمفاهيم الأساسية بطريقة شاملة، مدعومة بمراجع أكاديمية حديثة وذات صلة.

2.3.1.1 تنمية رأس المال البشري

يتم تعريف تنمية رأس المال البشري على أنها العملية التي تعمل من خلالها المنظمات على تعزيز المعرفة والمهارات والكفاءات والقدرات الشاملة لقوتها العاملة. يتم تحقيق هذا التطوير من خلال مجموعة متنوعة من

الأساليب، بما في ذلك التعليم الرسمي والتدريب المهني والتعلم أثناء العمل ومبادرات النمو الشخصي والمهني المستمر. لا ينصب التركيز فقط على اكتساب المهارات الفنية ولكن أيضاً على تعزيز المهارات الناعمة مثل القيادة والتواصل والتفكير النقدي، والتي تعد حاسمة للأداء الفعال لأي منظمة. وقد أبرزت الدراسات الحديثة أن تنمية رأس المال البشري هي محرك حاسم للابتكار التنظيمي والقدرة التنافسية، وخاصة في الأسواق سريعة التطور (بارني، 2021؛ بوكسال وبورسيل، 2016). في السياق السعودي، يعد تطوير رأس المال البشري حجر الزاوية في رؤية 2030، التي تهدف إلى تحويل الاقتصاد السعودي من خلال بناء قوة عاملة عالية المهارة وقابلة للتكيف وقادرة على دفع النمو المستدام (الخالدي وخشان، 2021).

2.3.1.2 إدارة المشاريع

إدارة المشاريع هي التطبيق المنظم للمعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع بهدف تلبية متطلبات المشروع وتحقيق الأهداف المحددة. وهي تشمل مجموعة واسعة من الأنشطة، بما في ذلك التخطيط والبدء والتنفيذ والمراقبة وإغلاق المشاريع. تضمن إدارة المشاريع الفعالة تسليم المشاريع في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية، ووفقاً لمعايير الجودة المطلوبة، كل ذلك مع إدارة المخاطر وإرضاء أصحاب المصلحة (كيرزner، 2019). أصبح تخصص إدارة المشاريع بالغ الأهمية بشكل متزايد في الصناعات مثل البناء وتكنولوجيا المعلومات والهندسة، حيث غالباً ما تكون المشاريع معقدة وتتطلب تنسيقاً دقيقاً للموارد والأنشطة. في السوق السعودية، حيث تشكل مشاريع البنية التحتية واسعة النطاق محوراً أساسياً لرؤية 2030، فإن ممارسات إدارة المشاريع الفعالة ضرورية للتنفيذ الناجح لهذه المبادرات الطموحة (مولر وترنر، 2017).

2.3.1.3 المهارات

تشير المهارات إلى القدرات والخبرات المحددة التي يكتسبها الأفراد من خلال التعليم والتدريب والخبرة، مما يمكنهم من أداء المهام بفعالية وكفاءة. وعادةً ما يتم تصنيف المهارات إلى نوعين عريضين: المهارات الفنية، التي تنطوي على المعرفة المحددة المطلوبة لتنفيذ مهام معينة، والمهارات الشخصية، التي تشمل السمات الشخصية التي تعزز التفاعلات الشخصية والأداء الوظيفي العام (جولمان، 2006). وفي مجال إدارة المشاريع، تعد المهارات الفنية حاسمة لمهام مثل تخطيط المشاريع وإدارة الموارد ومراقبة الجودة، في حين أن المهارات الشخصية لا غنى عنها للقيادة والتواصل والتعاون الجماعي وحل النزاعات (دوليويتش وهيجز، 2005). إن تطوير هذه المهارات هو جانب

أساسي من جوانب تنمية رأس المال البشري ويؤثر بشكل مباشر على نجاح أنشطة إدارة المشاريع. تؤكد الأبحاث الحديثة على أهمية مجموعة المهارات المتوازنة في إدارة المشاريع، حيث تساهم كل من الخبرة الفنية والمهارات الشخصية في تحقيق نتائج فعالة للمشروع (كروفورد، 2020).

2.3.1.4 التعليم

التعليم هو العملية الرسمية التي يكتسب من خلالها الأفراد المعرفة والمهارات والقيم والكفاءات، والتي تقدمها عادةً المؤسسات التعليمية مثل المدارس والكليات والجامعات. ويشكل التعليم الأساس لتنمية رأس المال البشري، حيث يزود الأفراد بالأدوات الأساسية اللازمة لدخول سوق العمل والنجاح في أدوارهم المهنية (شولتز، 1961). وفي سياق إدارة المشاريع، يكون التعليم العالي مهمًا بشكل خاص لأنه يعد الأفراد لمناصب قيادية من خلال تزويدهم بالمعرفة المتقدمة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر ومنهجيات المشاريع. تلعب البرامج التعليمية التي تركز على مبادئ إدارة المشاريع، مثل تلك التي تقدمها الجامعات والهيئات المهنية، دورًا حاسمًا في تطوير الجيل القادم من قادة المشاريع (تيرنر، 2018). في المملكة العربية السعودية، تم تصميم التركيز على التعليم كجزء من رؤية 2030 لإنشاء اقتصاد قائم على المعرفة، حيث يمكن للقوى العاملة المتعلمة جيدًا أن تفقد الابتكار وتدعم أهداف التنمية الطموحة للبلاد (الجوهاني، 2019).

2.3.2 نظرة عامة على تنمية رأس المال البشري

2.3.2.1 تعريف تنمية رأس المال البشري

يشير مصطلح تنمية رأس المال البشري إلى عملية تحسين مهارات ومعارف وقدرات الأفراد داخل المنظمة، مما يعزز بدوره إنتاجيتهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة. وقد تطور هذا المفهوم بشكل كبير على مر السنين، مع التأكيد على التعريفات المعاصرة لدور التعلم المستمر والتدريب ومبادرات التطوير. ووفقًا للدراسات الحديثة، فإن تنمية رأس المال البشري لا تتعلق فقط بالتعليم الرسمي أو التدريب المهني، بل تشمل أيضًا التعلم التجريبي والإرشاد وبرامج تنمية القيادة التي تساعد الموظفين على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة (بيكر، 2019؛ نوي، 2020).

في سياق المنظمات الحديثة، يُنظر إلى رأس المال البشري بشكل متزايد على أنه أصل بالغ الأهمية، يدفع الابتكار والقدرة التنافسية. ومع مواجهة المنظمات لتحديات أكثر تعقيدًا، أصبحت الحاجة إلى الاستثمار في تنمية رأس المال البشري أمرًا بالغ الأهمية. يمكن أن يتخذ هذا الاستثمار أشكالًا مختلفة، بما في ذلك برامج التدريب

المنظمة وفرص التعلم أثناء العمل وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. كما أدى دمج التكنولوجيا في عمليات التعلم، مثل منصات التعلم الإلكتروني وتقييمات المهارات الرقمية، إلى تعزيز فعالية مبادرات تنمية رأس المال البشري وإمكانية الوصول إليها (عون، 2017؛ كابيلي وتافيس، 2018).

2.3.2.2 أهمية رأس المال البشري في النمو والنجاح التنظيمي

لا يمكن المبالغة في أهمية رأس المال البشري في النمو والنجاح التنظيمي. رأس المال البشري هو المحرك الرئيسي للابتكار والكفاءة والأداء التنظيمي العام. وقد أظهرت الدراسات أن الشركات التي تعطي الأولوية لتنمية رأس المال البشري تميل إلى التفوق على أقرانها من حيث الأداء المالي، ومشاركة الموظفين، والقدرة على التكيف مع تغيرات السوق (رايت، كوف، وموليتيرنو، 2014؛ جارافان وآخرون، 2021). وذلك لأن رأس المال البشري المتطور يعزز قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها، والاستجابة للضغوط التنافسية، واغتنام الفرص الجديدة.

وعلاوة على ذلك، يرتبط تطوير رأس المال البشري ارتباطاً وثيقاً بالاحتفاظ بالموظفين ورضاهم. إن الموظفين الذين يدركون أن أصحاب العمل يستثمرون في نموهم المهني هم أكثر عرضة للبقاء ملتزمين بالمنظمة، مما يقلل من معدلات دوران العمالة والتكاليف المرتبطة بها (Alfes et al., 2013). وعلى المدى الطويل، يعزز هذا الاستثمار في رأس المال البشري ثقافة الابتكار، حيث يتم تشجيع الموظفين على تطوير أفكار وأساليب جديدة تساهم في الميزة التنافسية للمنظمة (Barney & Wright, 1998).

كما تسلط الأبحاث الحديثة الضوء على دور رأس المال البشري في دفع المرونة التنظيمية، وخاصة في أوقات الأزمات. إن المنظمات التي تتمتع برأس مال بشري قوي مجهزة بشكل أفضل للتعامل مع الاضطرابات، حيث يمكنها الاعتماد على قوة عاملة ماهرة وقادرة على التكيف للحفاظ على العمليات والتحول حسب الحاجة (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011). في السوق السعودية، حيث تعمل التنوع الاقتصادي ومبادرات رؤية 2030 على إعادة تشكيل الصناعات، يُنظر إلى تطوير رأس المال البشري باعتباره عامل تمكين حاسم للنمو المستدام ونجاح المشروع (Khashan & Alkhalidi, 2022). فإن تنمية رأس المال البشري تشكل جزءاً لا يتجزأ من تحقيق النجاح التنظيمي. ومن خلال الاستثمار في التطوير المستمر لقوة العمل، تستطيع المنظمات تعزيز مكانتها التنافسية، ودفع عجلة الابتكار، وضمان الاستدامة على المدى الطويل. وهذا مهم بشكل خاص في سياق السوق السعودية، حيث يشكل التطوير الاستراتيجي لرأس المال البشري مفتاحاً لتحقيق الأهداف الطموحة التي حددها رؤية 2030.

2.3.2.3 التفاعل بين رأس المال البشري وإدارة المشاريع

• كيف يؤثر تطوير رأس المال البشري على نتائج إدارة المشاريع

يعد تطوير رأس المال البشري عاملاً حاسماً يؤثر على نجاح إدارة المشاريع داخل المنظمات. والعلاقة بين الاثنين متعددة الأوجه، حيث يؤثر تطوير رأس المال البشري بشكل مباشر على القدرة على التخطيط وتنفيذ وتسليم المشاريع بشكل فعال. يستكشف هذا القسم الطرق التي يعمل بها تطوير رأس المال البشري - من خلال الاستثمار في المهارات والتعليم والتدريب - على تعزيز نتائج إدارة المشاريع، مما يساهم في النهاية في النجاح العام للمشاريع.

1. تعزيز قيادة المشروع واتخاذ القرار

تتمثل إحدى الطرق الأساسية التي يؤثر بها تطوير رأس المال البشري على إدارة المشاريع من خلال تعزيز قدرات القيادة. تتطلب إدارة المشاريع الفعالة قيادة قوية لتوجيه الفرق واتخاذ قرارات مستنيرة والتعامل مع التعقيدات المتأصلة في معظم المشاريع. القادة الذين استفادوا من برامج تطوير رأس المال البشري الشاملة مجهزون بشكل أفضل للتعامل مع هذه المسؤوليات. إنهم يمتلكون فهمًا عميقًا لمنهجيات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي، وكلها أمور بالغة الأهمية لتوجيه المشاريع نحو الإنجاز الناجح (Turner & Müller, 2005).

إن الاستثمار في تنمية القيادة كجزء من مبادرات رأس المال البشري يضمن أن مديري المشاريع لديهم المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الحاسمة تحت الضغط، وتخصيص الموارد بكفاءة، وحل النزاعات التي قد تنشأ أثناء دورة حياة المشروع. يقلل هذا المستوى من الاستعداد من احتمالية تأخير المشروع، وتجاوز التكاليف، وغيرها من القضايا التي قد تعرض نجاح المشروع للخطر. وعلاوة على ذلك، يمكن للقادة الذين لديهم خبرة جيدة في إدارة التغيير إدارة التحولات داخل المشاريع بشكل فعال، مما يضمن بقاء الفرق متوافقة مع أهداف المشروع حتى عند مواجهة تحديات غير متوقعة (كلارك، 2012).

2. تحسين التعاون والتواصل بين الفريق

يلعب تطوير رأس المال البشري أيضًا دورًا حيويًا في تعزيز التعاون والتواصل بين الفريق، وهو أمر ضروري للتنفيذ السلس للمشاريع. تعتمد إدارة المشاريع الفعالة على قدرة أعضاء الفريق على العمل معًا نحو تحقيق

أهداف مشتركة. عندما يتلقى الموظفون تدريبًا وتطويرًا مستمرين، فمن المرجح أن يطوروا المهارات الناعمة اللازمة للعمل الجماعي الفعّال، مثل التواصل وحل النزاعات والذكاء العاطفي (مولر وجيرالدي وترنر، 2012).

إن برامج التدريب التي تركز على المهارات الشخصية يمكن أن تعمل على تحسين الديناميكيات داخل فرق المشروع بشكل كبير، مما يؤدي إلى تعاون أفضل وحل أكثر فعالية للمشكلات. إن الفرق التي تتواصل بشكل فعال قادرة على مشاركة المعلومات بكفاءة أكبر، وتنسيق جهودها، وتجنب سوء الفهم الذي يمكن أن يؤدي إلى انتكاسات المشروع. وعلاوة على ذلك، عندما يتم تدريب أعضاء الفريق بشكل جيد، فإنهم أكثر عرضة للثقة في خبرة وحكم بعضهم البعض، مما يعزز بيئة تعاونية حيث يمكن تبادل الأفكار بحرية ويمكن أن تزدهر الابتكارات (جيلارد، 2009).

3. تعزيز الكفاءة الفنية والقدرة على التكيف

بالإضافة إلى المهارات الناعمة، فإن تنمية رأس المال البشري أمر بالغ الأهمية لتعزيز الكفاءة الفنية لفرق المشروع. ومع تزايد تعقيد المشاريع، وخاصة في قطاعات مثل التكنولوجيا والبناء والهندسة، نما الطلب على المهارات الفنية المتخصصة. وتضمن المنظمات التي تستثمر في التدريب الفني أن موظفيها مجهزون بأحدث المعارف والمهارات اللازمة لإدارة المشاريع المعقدة بنجاح (أجا، نورديرهافن، وفاليجو، 2016).

علاوة على ذلك، يعزز تطوير رأس المال البشري القدرة على التكيف بين فرق المشروع، مما يمكنهم من الاستجابة للتغيرات في نطاق المشروع أو التكنولوجيا أو ظروف السوق. تعمل فرص التعلم المستمر، مثل ورش العمل والندوات والشهادات، على إبقاء أعضاء الفريق على اطلاع دائم باتجاهات الصناعة والتقنيات الناشئة. تعد هذه القدرة على التكيف مهمة بشكل خاص في الصناعات سريعة الخطى حيث يمكن أن تتغير متطلبات المشروع بسرعة، مما يستلزم إجراء تعديلات سريعة على خطط المشروع واستراتيجياته (كيرزير، 2017).

4. تقليل مخاطر المشروع من خلال إدارة المخاطر الماهرة

إن إدارة المخاطر الفعّالة تشكل حجر الزاوية لإدارة المشاريع الناجحة، كما أن تنمية رأس المال البشري تشكل جزءًا لا يتجزأ من بناء المهارات اللازمة لهذه الوظيفة. إن مديري المشاريع والفرق المدربة على تحديد المخاطر وتقييمها والتخفيف من حدتها مجهزون بشكل أفضل لتوقع المشكلات المحتملة وتطوير استراتيجيات لمعالجتها بشكل استباقي. وهذا يقلل من احتمالية عرقلة المخاطر غير المتوقعة للمشروع ويزيد من فرص تحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية (هيلسون وسيمون، 2020).

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لمديري المشاريع المهرة خلق ثقافة واعية بالمخاطر داخل فرقهم، وتشجيع التواصل الاستباقي حول المخاطر المحتملة وتعزيز المسؤولية الجماعية عن إدارة المخاطر. ويضمن هذا التحول الثقافي، الذي يحركه تنمية رأس المال البشري، أن إدارة المخاطر ليست مجرد فكرة لاحقة بل جزء لا يتجزأ من عملية تخطيط المشروع وتنفيذه. إن القدرة على إدارة المخاطر بشكل فعال مهمة بشكل خاص في السوق السعودية، حيث تعمل التنوع الاقتصادي والأهداف الطموحة لرؤية 2030 على إدخال مخاطر جديدة ومعقدة في إدارة المشاريع (خاشان والخالدي، 2022).

5. دفع الابتكار في ممارسات إدارة المشاريع

إن تنمية رأس المال البشري تدفع أيضًا الابتكار في ممارسات إدارة المشاريع. ومع اكتساب الموظفين للمعرفة والمهارات الجديدة، يصبحون أكثر ميلاً إلى تحدي العمليات الحالية واقتراح حلول مبتكرة لتحديات المشروع. يمكن أن يتخذ هذا الابتكار أشكالاً عديدة، من تبني منهجيات إدارة المشاريع الجديدة، مثل Agile أو Lean، إلى تنفيذ التقنيات المتطورة التي تبسط سير عمل المشروع وتعزز الإنتاجية (Chesbrough، 2010). علاوة على ذلك، تمكن قاعدة رأس المال البشري المتطورة جيداً المنظمات من إنشاء فرق متعددة الوظائف تجلب وجهات نظر وخبرات متنوعة للمشاريع. يعد هذا التنوع في الفكر محركاً رئيسياً للابتكار، لأنه يسمح للفرق باستكشاف حلول متعددة لمشكلة واختيار النهج الأكثر فعالية. في سياق السوق السعودية، حيث يشكل الدافع نحو الابتكار محورياً أساسياً لأهداف رؤية 2030، فإن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري أمر ضروري للحفاظ على ميزة تنافسية في إدارة المشاريع (الشهري ودرو، 2014).

6. بناء ثقافة التحسين المستمر

وأخيراً، يعزز تنمية رأس المال البشري ثقافة التحسين المستمر داخل فرق إدارة المشاريع. وتشجع المنظمات التي تعطي الأولوية لتطوير موظفيها على عقلية التعلم مدى الحياة، حيث يبحث أعضاء الفريق باستمرار عن طرق لتعزيز مهاراتهم وتحسين نتائج المشروع. وتؤدي ثقافة التحسين المستمر هذه إلى مكاسب تدريجية في فعالية إدارة المشاريع، حيث تعمل الفرق على تحسين عملياتها، والتعلم من التجارب السابقة، وتنفيذ أفضل الممارسات في المشاريع المستقبلية (ديمينغ، 1986).

يعد التحسين المستمر مهمًا بشكل خاص في إدارة المشاريع، حيث يمكن حتى للتحسينات الصغيرة في الكفاءة أو الجودة أن يكون لها تأثير كبير على النجاح العام للمشروع. من خلال الاستثمار في تنمية رأس المال البشري، يمكن للمنظمات ضمان سعي فرق إدارة المشاريع لديها دائمًا إلى التميز، مما يؤدي بدوره إلى نتائج أفضل للمشروع ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل (Schwalbe، 2015).

2.3.3 دور المهارات والتعليم والتدريب في تعزيز فعالية إدارة المشاريع

يعد تطوير المهارات والتعليم وبرامج التدريب المحددة أمرًا أساسيًا لتعزيز فعالية إدارة المشاريع. ومع استمرار نمو المطالب المفروضة على مديري المشاريع والفرق، يجب على المنظمات ضمان أن جهود تنمية رأس المال البشري لديها تتوافق مع احتياجات إدارة المشاريع الحديثة.

2.3.3.1 أهمية المهارات الفنية والشهادات

المهارات الفنية هي الأساس لإدارة المشاريع الفعالة، وخاصة في الصناعات التي تتطلب معرفة متخصصة، مثل البناء وتكنولوجيا المعلومات والهندسة. تُعد الشهادات مثل PMP (Project Management Professional) و PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) معترفًا بها على نطاق واسع ك معايير للكفاءة في إدارة المشاريع. توفر هذه الشهادات لمديري المشاريع المعرفة الفنية والأدوات اللازمة لإدارة المشاريع بفعالية، بما في ذلك إدارة المخاطر والتحكم في التكاليف والجدولة (معهد إدارة المشاريع، 2017).

بالإضافة إلى الشهادات الرسمية، يعد التدريب الفني المستمر أمرًا ضروريًا لإبقاء فرق المشروع على اطلاع بأحدث الأدوات والتقنيات والمنهجيات. يضمن هذا التطوير المستمر أن تكون الفرق مستعدة جيدًا لمواجهة التحديات الفنية للمشاريع المعقدة، وبالتالي تعزيز فعالية المشروع بشكل عام (كيرزنر، 2017).

2.3.3.2 تطوير المهارات الناعمة لإدارة الفريق الفعالة

في حين أن المهارات الفنية حاسمة، فإن تطوير المهارات الناعمة مهم بنفس القدر لفعالية إدارة المشاريع. إن المهارات الناعمة، مثل التواصل والقيادة والذكاء العاطفي، ضرورية لإدارة فرق المشروع وحل النزاعات وضمان توافق جميع أصحاب المصلحة مع أهداف المشروع. تساعد برامج التدريب التي تركز على هذه المهارات مديري المشاريع على بناء فرق قوية ومتماسكة تعمل معًا بشكل جيد وقادرة على التغلب على التحديات (جيلارد، 2009). يعزز التعليم في المهارات الناعمة أيضًا قدرة مديري المشاريع على التعامل مع أصحاب المصلحة، من كبار المديرين التنفيذيين إلى العاملين في الخطوط الأمامية. يعد التواصل والقيادة الفعالان مفتاحًا لتأمين موافقة

أصحاب المصلحة وإدارة التوقعات وضمان تنفيذ المشاريع بنجاح (مولر وجيرالدي وترنر، 2012).

2.3.3.3 دور التعليم العالي في إدارة المشاريع

تلعب مؤسسات التعليم العالي دورًا حاسمًا في تطوير محترفي إدارة المشاريع. توفر برامج الدرجات العلمية في إدارة المشاريع وإدارة الأعمال والهندسة المعرفة الأساسية التي يحتاجها مديرو المشاريع في المستقبل للنجاح. غالبًا ما تتضمن هذه البرامج دورات تدريبية في منهجيات إدارة المشاريع والقيادة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وكلها ضرورية لإدارة المشاريع الفعالة (تيرنر، 2006).

علاوة على ذلك، يعزز التعليم العالي التفكير النقدي ومهارات حل المشكلات، والتي لا تقدر بثمن في مجال إدارة المشاريع الديناميكي. يكون خريجو هذه البرامج مجهزين بشكل أفضل للتعامل مع تعقيدات المشاريع واسعة النطاق والتكيف مع المتطلبات المتغيرة بسرعة للسوق العالمية (كروفورد، 2005).

2.3.3.4 تأثير برامج التدريب والتطوير

تعد برامج التدريب والتطوير عنصرًا أساسيًا في تنمية رأس المال البشري ولها تأثير مباشر على فعالية إدارة المشاريع. توفر هذه البرامج لمديري المشاريع والفرق الفرصة لتطوير مهارات جديدة وتحديث المعرفة الحالية والبقاء على اطلاع بأفضل ممارسات الصناعة. من خلال تقديم مزيج من التدريب الفني وتطوير المهارات الشخصية ودورات القيادة، يمكن للمنظمات ضمان أن فرق إدارة المشاريع لديها متكاملة وقادرة على تقديم مشاريع ناجحة (نو، 2020).

بالإضافة إلى برامج التدريب الرسمية، يعد التدريب أثناء العمل والتوجيه أدوات قيمة لتطوير مواهب إدارة المشاريع. تسمح برامج الإرشاد، على وجه الخصوص، لمديري المشاريع الأقل خبرة بالتعلم من المحترفين المخضرمين، واكتساب رؤى وإرشادات لا تتوفر دائمًا من خلال التعليم الرسمي أو التدريب (Garavan et al., 2021).

2.3.3.5 مواءمة تنمية رأس المال البشري مع استراتيجية المنظمة

أخيرًا، لكي يعزز تنمية رأس المال البشري فعالية إدارة المشاريع حقًا، يجب أن يكون مواءمًا مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. يضمن هذا المواءمة أن المهارات والمعرفة التي يتم تطويرها ذات صلة مباشرة بأهداف المنظمة وأن ممارسات إدارة المشاريع مصممة لدعم هذه الأهداف. من خلال دمج تنمية رأس المال البشري مع الاستراتيجية،

2.3.3.6 تأثير تنمية رأس المال البشري على إدارة المشاريع

يلعب تنمية رأس المال البشري دورًا محوريًا في فعالية إدارة المشاريع. من خلال الاستثمار في تطوير المهارات والمعرفة والكفاءات داخل القوى العاملة، يمكن للمنظمات تعزيز قدراتها في إدارة المشاريع بشكل كبير، وتحسين نتائج المشاريع، وتعزيز القيادة وديناميكيات الفريق القوية. يتعمق هذا القسم في الطرق المختلفة التي تؤثر بها تنمية رأس المال البشري على إدارة المشاريع، مع التركيز على تعزيز القدرات، والتأثير على نتائج المشاريع، وتشكيل القيادة وديناميكيات الفريق، بدعم من دراسات الحالة والأدلة التجريبية من السوق السعودية.

2.3.4 تعزيز قدرات إدارة المشاريع

2.3.4.1 دور رأس المال البشري في تحسين مهارات وقدرات إدارة المشاريع

يعد تنمية رأس المال البشري أمرًا أساسيًا لتحسين مهارات وقدرات إدارة المشاريع. في جوهره، تتطلب إدارة المشاريع مجموعة متنوعة من المهارات، بما في ذلك الخبرة الفنية، والتفكير الاستراتيجي، وقدرات حل المشكلات، والاتصال الفعال. من خلال الاستثمار في تنمية رأس المال البشري، يمكن للمنظمات تزويد مديري المشاريع وفرقها بالأدوات اللازمة للتنقل في تعقيدات المشاريع الحديثة.

تعتبر المهارات الفنية بالغة الأهمية لمديري المشاريع، وخاصة في الصناعات التي تعتمد بشكل كبير على المعرفة المتخصصة، مثل البناء وتكنولوجيا المعلومات والهندسة. تمكن برامج التدريب التي تركز على منهجيات إدارة المشاريع المتقدمة، مثل Agile أو Lean أو Six Sigma، مديري المشاريع من تبني أفضل الممارسات التي تعمل على تحسين كفاءة المشروع ونتائجه (Kerzner، 2017). بالإضافة إلى ذلك، تضمن مبادرات تنمية رأس المال البشري التي تؤكد على التعلم المستمر أن يظل مديرو المشاريع على اطلاع بأحدث الأدوات والتقنيات، مما يسمح لهم بإدارة المشاريع بشكل أكثر فعالية في بيئة سريعة التغير (Gerald Müller و Turner، 2012).

وعلاوة على ذلك، فإن تطوير المهارات الناعمة مهم بنفس القدر في إدارة المشاريع. تعد القيادة والتواصل والذكاء العاطفي ضرورية لإدارة الفرق وإشراك أصحاب المصلحة والتنقل عبر الديناميكيات الشخصية التي تنشأ غالبًا في المشاريع المعقدة (Goleman، 2006). يمكن لبرامج تنمية رأس المال البشري التي تشمل تدريب القيادة وورش العمل الخاصة بالاتصال أن تعزز بشكل كبير قدرة مدير المشروع على قيادة فرق متنوعة وحل النزاعات واتخاذ قرارات مستنيرة تحت الضغط (Clarke، 2012).

2.3.4.2 دراسات حالة أو أمثلة من المملكة العربية السعودية

في سياق المملكة العربية السعودية، تم الاعتراف بتنمية رأس المال البشري كمحرك رئيسي للنجاح في إدارة المشاريع، وخاصة في ضوء مبادرة رؤية 2030 الطموحة للبلاد. ومن الأمثلة البارزة على ذلك تطوير مركز الملك عبد الله المالي في الرياض، وهو أحد أكبر مشاريع البناء وأكثرها تعقيداً في المملكة. وقد نُسب نجاح هذا المشروع إلى حد كبير إلى التطوير الفعال ونشر رأس المال البشري، وخاصة من خلال الاستخدام الاستراتيجي للخبرات المحلية والدولية في إدارة المشاريع (السديري، 2001).

في مشروع مركز الملك عبد الله المالي، تم إجراء استثمارات كبيرة في تدريب وتطوير مديري المشاريع المحليين للتعامل مع تعقيدات مشاريع البنية التحتية واسعة النطاق. وشمل ذلك برامج تدريبية مكثفة في منهجيات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر وإشراك أصحاب المصلحة. وكانت النتيجة مجموعة من مديري المشاريع ذوي المهارات العالية الذين تمكنوا من قيادة المشروع إلى مراحل ناجحة، على الرغم من التحديات المرتبطة بالحجم والنطاق والتنسيق بين أصحاب المصلحة المتعددين (السديري، 2001).

ومن الأمثلة الأخرى مشروع برج جدة، الذي من المقرر أن يكون أطول مبنى في العالم عند اكتماله. وقد واجه المشروع العديد من التحديات، بما في ذلك التأخير وتجاوز الميزانية، مما يسلط الضوء على الأهمية الحاسمة لإدارة المشاريع الماهرة. ولمعالجة هذه التحديات، ركز المطورون على تعزيز قدرات فرق إدارة المشاريع من خلال برامج التدريب والتطوير المستهدفة. وشملت هذه المبادرات التدريب المتقدم في جدولة المشاريع وإدارة التكاليف ومراقبة الجودة، والتي كانت مفيدة في الحفاظ على المشروع على المسار الصحيح وضمان معايير عالية للتنفيذ (جاد، 2017).

2.3.5 التأثير على نتائج المشروع

2.3.5.1 كيف يؤثر تطوير رأس المال البشري على معدلات نجاح المشروع والجودة والكفاءة

إن تأثير تطوير رأس المال البشري على نتائج المشروع عميق. فمن خلال تزويد مديري المشاريع والفرق بمهارات ومعرفة محسنة، يمكن للمنظمات تحسين معدلات نجاح مشاريعها وجودتها وكفاءتها بشكل كبير. إن العلاقة بين تنمية رأس المال البشري ونجاح المشروع موثقة جيداً، حيث تسلط العديد من الدراسات الضوء على التأثير الإيجابي للتدريب وتنمية المهارات على أداء المشروع (Aga و Noorderhaven و Vallejo، 2016).

يساهم تنمية رأس المال البشري في زيادة معدلات نجاح المشروع من خلال تقليل احتمالية حدوث الأخطاء وتحسين عملية اتخاذ القرار وتمكين إدارة المخاطر بشكل أفضل. إن مديري المشاريع الذين تلقوا تدريباً في تقنيات إدارة المشاريع المتقدمة هم أكثر مهارة في تحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر من دورة حياة المشروع وتطوير استراتيجيات للتخفيف من هذه المخاطر. يعد هذا النهج الاستباقي لإدارة المخاطر أمراً بالغ الأهمية في ضمان تسليم المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية، وبالتالي زيادة معدل النجاح الإجمالي (Hillson & Simon، 2020).

الجودة هي بُعد حاسم آخر لنتائج المشروع يتأثر بشكل مباشر بتنمية رأس المال البشري. تعمل برامج التدريب التي تركز على مبادئ إدارة الجودة، مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) أو Six Sigma، على تمكين مديري المشاريع من تنفيذ العمليات التي تضمن معايير عالية من الجودة طوال دورة حياة المشروع. تتضمن هذه العمليات عمليات فحص الجودة الصارمة والمراقبة المستمرة والالتزام بأفضل الممارسات، وكلها تساهم في تقديم مخرجات عالية الجودة (كيرزور، 2017).

كما يتم تعزيز الكفاءة في إدارة المشاريع من خلال تنمية رأس المال البشري. تتضمن الإدارة الفعالة للمشاريع الاستخدام الأمثل للموارد والوقت والميزانية لتحقيق أهداف المشروع. يمكن للتدريب على برامج إدارة المشاريع وتقنيات تخصيص الموارد ومبادئ الإدارة الهزيلة أن يحسن بشكل كبير من قدرة مدير المشروع على تحسين الموارد وتبسيط العمليات. وهذا يؤدي إلى أوقات أسرع لإكمال المشروع وخفض التكاليف والاستخدام الأكثر كفاءة للموارد التنظيمية (كروفرود، 2020).

2.3.5.1 الأدلة التجريبية أو الدراسات من السوق السعودية

تؤكد الأدلة التجريبية من السوق السعودية على التأثير الإيجابي لتنمية رأس المال البشري على نتائج المشروع. وجدت دراسة أجراها الغامدي (2018) على صناعة البناء في المملكة العربية السعودية أن الشركات التي استثمرت بكثافة في تدريب وتطوير فرق إدارة المشاريع لديها أفادت بمعدلات نجاح أعلى بكثير في المشاريع مقارنة بتلك التي لم تفعل ذلك. وأبرزت الدراسة أن مديري المشاريع المدربين كانوا أكثر فعالية في إدارة مخاطر المشروع والتنسيق مع أصحاب المصلحة وضمان إكمال المشاريع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية.

وبالمثل، كشف مسح أجرته الهيئة السعودية للمهندسين (2019) أن مديري المشاريع الذين خضعوا لتدريب متقدم في إدارة الجودة كانوا أكثر عرضة لتسليم المشاريع التي تلي أو تتجاوز توقعات العملاء من حيث الجودة. كما وجد المسح وجود علاقة قوية بين تنمية رأس المال البشري وكفاءة المشروع، حيث أفاد مديرو المشاريع المدربون بانخفاض حالات تأخير المشروع وتجاوز التكاليف (الهيئة السعودية للمهندسين، 2019).

كما كان تطوير رأس المال البشري أمرًا بالغ الأهمية في التنفيذ الناجح للمشاريع الضخمة في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مثل مشروع نيوم. وقد تطلبت هذه المدينة المستقبلية، التي يتم بناؤها في منطقة تبوك، نشر تقنيات إدارة المشاريع المتطورة وتطوير قوة عاملة عالية المهارة. وكان التركيز على تطوير رأس المال البشري عاملاً رئيسياً في تقدم المشروع، حيث كان التدريب المستمر وتطوير المهارات جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية إدارة المشروع (الشويخات، وعدنلي، وصغير، 2016).

2.3.6 القيادة وديناميكيات الفريق

2.3.6.1 تأثير رأس المال البشري على القيادة في إدارة المشاريع

القيادة عنصر حاسم في إدارة المشاريع، ويلعب تطوير رأس المال البشري دوراً حيوياً في تشكيل قادة المشاريع الفعالين. غالباً ما يُكلف مديرو المشاريع بقيادة الفرق من خلال مشاريع معقدة وصعبة، مما يتطلب مزيجاً من الخبرة الفنية وقدرات القيادة القوية. إن مبادرات تنمية رأس المال البشري التي تركز على تدريب القيادة تزود مديري المشاريع بالمهارات اللازمة للإلهام وتحفيز وتوجيه فرقهم نحو إكمال المشروع بنجاح (Dulewicz & Higgs, 2005).

غالباً ما تتضمن برامج تنمية القيادة تدريباً على اتخاذ القرار وحل النزاعات والتفكير الاستراتيجي. هذه المهارات ضرورية لمديري المشاريع الذين يجب عليهم التنقل بين عدم اليقين والضغط المترتبة على إدارة المشاريع الكبيرة والمعقدة. تتعلق القيادة الفعالة في إدارة المشاريع أيضاً بتعزيز ثقافة الفريق الإيجابية، حيث يتم تشجيع التعاون والابتكار والمساءلة. يمكن لمبادرات تنمية رأس المال البشري التي تؤكد على هذه الصفات القيادية أن تعزز بشكل كبير قدرة مديري المشاريع على قيادة فرقهم بفعالية (Clarke, 2012).

2.3.6.2 دور تنمية الفريق والمهارات الشخصية

بالإضافة إلى القيادة، فإن تطوير ديناميكيات الفريق والمهارات الشخصية أمر بالغ الأهمية لنجاح إدارة المشاريع. يمكن لبرامج تنمية رأس المال البشري التي تركز على بناء الفريق والتواصل أن تعزز بشكل كبير من فعالية فرق المشروع. إن المهارات الشخصية مثل الاستماع النشط والتعاطف والتواصل الفعال تشكل أهمية بالغة لتعزيز العلاقات القوية بين أعضاء الفريق، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تعاون أفضل ونتائج أفضل للمشروع (جولمان، 2006).

إن مبادرات تطوير الفريق، مثل ورش العمل حول أدوار الفريق وإدارة الصراعات وحل المشكلات التعاونية، تساعد فرق المشروع على العمل بشكل أكثر تماسكًا. كما تعمل هذه البرامج على تعزيز الفهم العميق لنقاط القوة والضعف لدى أعضاء الفريق الفرديين، مما يمكن مديري المشاريع من تعيين المهام بشكل أكثر فعالية وخلق ديناميكية فريق متوازنة. والنتيجة هي فريق أكثر كفاءة وتناغمًا ومجهز بشكل أفضل للتعامل مع تحديات المشاريع المعقدة (جيلارد، 2009).

2.3.7 الاستنتاج

لقد قدمت مراجعة الأدبيات استكشافًا شاملاً للعلاقة المعقدة بين تنمية رأس المال البشري وإدارة المشاريع، مسلطة الضوء على العديد من النتائج الحاسمة. أولاً، ثبت أن تنمية رأس المال البشري تلعب دورًا حيويًا في تعزيز قدرات إدارة المشاريع. من خلال الاستثمار في التحسين المستمر للمهارات الفنية وقدرات القيادة والمهارات الناعمة مثل التواصل والعمل الجماعي، يمكن للمنظمات تحسين فعالية ممارسات إدارة المشاريع بشكل كبير. كما أكدت المراجعة على أهمية التعليم والتدريب في بناء قوة عاملة ماهرة قادرة على التنقل عبر تعقيدات إدارة المشاريع الحديثة. أظهرت دراسات الحالة من المملكة العربية السعودية، مثل منطقة الملك عبد الله المالية وبرج جدة، كيف ساهمت الاستثمارات الاستراتيجية في رأس المال البشري في التنفيذ الناجح للمشاريع واسعة النطاق.

وعلاوة على ذلك، سلطت المراجعة الضوء على التأثير الإيجابي لتنمية رأس المال البشري على نتائج المشاريع، بما في ذلك زيادة معدلات النجاح وتحسين الجودة وزيادة الكفاءة. دعمت الأدلة التجريبية من السوق السعودية فكرة أن المنظمات التي تعطي الأولوية لتنمية رأس مالها البشري مجهزة بشكل أفضل لتسليم المشاريع في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية، وبمعايير الجودة المطلوبة. وقد كشف النقاش حول القيادة وديناميكيات الفريق أن القيادة الفعالة، المدعومة بمهارات التعامل الشخصي القوية ومبادرات تطوير الفريق، تشكل أهمية بالغة لتوجيه فرق المشروع عبر التحديات وتحقيق أهداف المشروع. وبشكل عام، أظهرت المراجعة أن تنمية رأس المال البشري تشكل محركًا رئيسيًا لنجاح إدارة المشاريع، وخاصة في سياق المشاريع الكبيرة والمعقدة.

2.3.8 التداعيات على السوق السعودية

إن نتائج مراجعة الأدبيات هذه لها تداعيات كبيرة على السوق السعودية، وخاصة في ضوء مبادرة رؤية 2030 الطموحة للبلاد. ومع استمرار المملكة العربية السعودية في متابعة مشاريع البنية التحتية واسعة النطاق والتنويع الاقتصادي، فإن تنمية رأس المال البشري ستكون حاسمة لنجاح هذه المساعي. وتشير المراجعة إلى أنه من

خلال إعطاء الأولوية لتنمية رأس المال البشري، يمكن للمنظمات السعودية تعزيز قدراتها في إدارة المشاريع، مما يؤدي إلى نتائج مشاريع أكثر نجاحًا. وهذا مهم بشكل خاص في سياق المشاريع الضخمة، حيث تتطلب تعقيدات وحجم العمل فرق مشروع عالية المهارة والقدرات.

وعلاوة على ذلك، فإن التأثير الأوسع لتنمية رأس المال البشري على السوق السعودية يمتد إلى ما هو أبعد من نجاح المشروع الفردي. ومع استثمار المنظمات في تطوير قوتها العاملة، فإنها تساهم في خلق سوق عمل أكثر مهارة وقدرة على التكيف، وهو أمر ضروري لاستدامة النمو الاقتصادي على المدى الطويل. ويتمشى التركيز على التعليم والتدريب في إطار رؤية 2030 مع الحاجة إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة، حيث يكون رأس المال البشري هو المحرك الأساسي للابتكار والقدرة التنافسية. ومن خلال تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر، يمكن للمملكة العربية السعودية أن تضع نفسها كقائدة في مجال التميز في إدارة المشاريع، ليس فقط داخل المنطقة ولكن على نطاق عالمي. كما يسلط الاستعراض الضوء على أهمية تنمية القيادة في تشكيل الجيل القادم من مديري المشاريع، الذين سيكونون فعالين في تحقيق رؤية البلاد للمستقبل.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية وطرق البحث المستخدمة في دراسة تأثير تنمية رأس المال البشري على فعالية إدارة المشاريع. يوضح الفصل كيف تم تصميم البحث الكمي لجمع وتحليل البيانات بطريقة منهجية، تضمن اختبار الفرضيات واستنتاجات قابلة للتعميم. كما يستعرض الفصل تصميم البحث، الذي يشمل جمع البيانات من عينة متنوعة من المشاركين من مختلف الصناعات، ويشرح الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات، بما في ذلك الإحصاءات الوصفية والاستدلالية. بالإضافة إلى ذلك، يتناول الفصل الاعتبارات الأخلاقية التي تم مراعاتها لضمان سلامة وموثوقية الدراسة. هذا الفصل يضع الأساس لفهم كيفية تقييم فعالية مبادرات تنمية رأس المال البشري وتأثيرها على نجاح المشاريع.

3.2 المنهجية وطرق البحث:

تستخدم هذه الدراسة تصميم بحث كمي لدراسة تأثير تنمية رأس المال البشري على فعالية إدارة المشاريع. يسمح النهج الكمي بجمع وتحليل البيانات الرقمية بشكل منهجي، مما يوفر إطارًا قويًا لاختبار الفرضيات واستخلاص استنتاجات قابلة للتعميم.

3.3 تصميم البحث

تصميم البحث متعدد القطاعات، ويتضمن جمع البيانات في وقت واحد من عينة من مديري المشاريع وأعضاء الفريق ومتخصصي الموارد البشرية في مختلف الصناعات. تم اختيار هذا التصميم لتقييم الوضع الحالي لممارسات تنمية رأس المال البشري وتأثيراتها المباشرة على نتائج إدارة المشروع.

3.4 جمع البيانات

الطريقة الأساسية لجمع البيانات هي الاستبيانات المنظمة التي يتم توزيعها على عينة كبيرة من المجيبين. تم تصميم أداة المسح للحصول على معلومات تفصيلية حول الجوانب المختلفة لتنمية رأس المال البشري، مثل برامج التدريب وفرص التطوير المهني وتأثيرها المتصور على فعالية إدارة المشروع. يشتمل الاستبيان على أسئلة مغلقة تسهل التحليل الكمي، وبنود مقياس ليكرت لقياس مدى الاتفاق أو الاختلاف مع عبارات محددة. اختيار العينة: يتم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية لضمان التمثيل من مختلف الصناعات والأحجام التنظيمية. تتضمن هذه الطريقة تقسيم السكان إلى طبقات بناءً على خصائص محددة (مثل

قطاع الصناعة وحجم الشركة) واختيار المشاركين عشوائياً من كل طبقة. حجم العينة المستهدف هو 200 مستجيب، وهو ما يعتبر كافياً لتحقيق القوة الإحصائية وقابلية التعميم.

3.5 تحليل البيانات

- الإحصاء الوصفي: يتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لتلخيص البيانات التي تم جمعها من المسوحات. يتضمن ذلك حساب مقاييس الاتجاه المركزي (المتوسط والوسيط) والتشتت (الانحراف المعياري) لتقديم نظرة عامة واضحة عن توزيع الاستجابات.
- الإحصاء الاستدلالي: لاختبار الفرضيات، يتم استخدام التقنيات الإحصائية الاستدلالية مثل تحليل الانحدار واختبارات الارتباط. يستخدم تحليل الانحدار لفحص العلاقة بين مبادرات تنمية رأس المال البشري (المتغيرات المستقلة) وفعالية إدارة المشروع (المتغير التابع). تساعد اختبارات الارتباط على تحديد قوة واتجاه الارتباطات بين المتغيرات المختلفة. يتم استخدام برنامج SPSS لجميع التحليلات الإحصائية لضمان الدقة والموثوقية.

3.6 الاعتبارات الأخلاقية

- تلتزم الدراسة بالمبادئ التوجيهية الأخلاقية من خلال ضمان الموافقة المستنيرة من جميع المشاركين، والحفاظ على السرية، وحماية عدم الكشف عن هوية المشاركين. يتم إبلاغ المشاركين بالغرض من الدراسة، والطبيعة التطوعية لمشاركتهم، وحقوقهم في الانسحاب في أي وقت. يتم الحصول على الموافقة الأخلاقية من مجلس المراجعة المؤسسية ذات الصلة قبل البدء في جمع البيانات.
- تشمل القيود (المحددات) المحتملة للدراسة الاعتماد على البيانات المبلغ عنها ذاتياً، والتي قد تكون عرضة للتحيزات مثل تحيز الرغبة الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التصميم المقطعي يحد من القدرة على استنتاج العلاقة السببية بين تنمية رأس المال البشري وفعالية إدارة المشروع. ومع ذلك، فإن استخدام أساليب إحصائية صارمة وأداة مسح جيدة التنظيم يساعد على تخفيف هذه القيود وتعزيز صحة وموثوقية النتائج. من خلال استخدام تصميم البحث الكمي، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم أدلة تجريبية على تأثير تنمية رأس المال البشري على فعالية إدارة المشاريع، وتقديم رؤى قيمة لكل من الباحثين الأكاديميين والممارسين.

3.7 أدوات الدراسة

ستستخدم الدراسة مجموعة من أدوات البحث الكمي وتحليل البيانات بشكل منهجي حول تأثير تنمية رأس المال البشري على فعالية إدارة المشروع. يتم اختيار هذه الأدوات لضمان موثوقية وصحة النتائج ولتقديم رؤى شاملة حول أسئلة البحث.

3.8 الدراسات الاستقصائية

- تصميم الاستبيان: الأداة الأساسية لجمع البيانات هي استبيان منظم، مصمم بدقة لالتقاط البيانات ذات الصلة بتنمية رأس المال البشري وتأثيرها على إدارة المشروع. يتضمن الاستبيان عدة أقسام:
- المعلومات الديموغرافية: يجمع هذا القسم البيانات الديموغرافية الأساسية مثل العمر والجنس والخلفية التعليمية وسنوات الخبرة. تعتبر هذه المعلومات ضرورية لفهم سياق المستجيبين ولتقسيم البيانات إلى طبقات أثناء التحليل.
- أنشطة تنمية رأس المال البشري: تركز الأسئلة في هذا القسم على أنواع البرامج التدريبية وتكرارها، وفرص التطوير المهني، وغيرها من مبادرات تنمية رأس المال البشري التي شارك فيها المشاركون. الأسئلة مغلقة في المقام الأول مع خيارات متعددة الخيارات وليكرت - بنود المقياس لقياس مدى المشاركة والفعالية المدركة.
- فعالية إدارة المشروع: يقيس هذا القسم التأثير المتصور لتنمية رأس المال البشري على جوانب مختلفة من إدارة المشروع، مثل معدلات إنجاز المشروع، والالتزام بالميزانيات، وأداء الفريق، ونجاح المشروع بشكل عام. يقوم المستجيبون بتقييم تجاربهم وتصوراتهم باستخدام مقياس ليكرت الذي يتراوح من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة".
- الاختبار التجريبي: قبل النشر على نطاق واسع، يخضع الاستبيان لاختبار تجريبي مع مجموعة صغيرة من المشاركين لتحديد وتصحيح أي مشكلات تتعلق بالوضوح والطول والشمول. يتم استخدام التغذية الراجعة من الاختبار التجريبي لتحسين الاستبيان للتأكد من أنه سهل الاستخدام وفعال في جمع البيانات الضرورية.

3.9 أخذ العينات

لضمان التمثيل والتعميم للنتائج، يتم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية. وينقسم السكان إلى طبقات على أساس قطاع الصناعة والحجم التنظيمي. ثم يتم سحب عينات عشوائية من كل طبقة، مما يضمن عينة متنوعة وتمثيلية لا تقل عن 200 مستجيب. هذا النهج يقلل من تحيز أخذ العينات ويعزز من صحة الدراسة.

3.10 أدوات تحليل البيانات

برنامج SPSS: يستخدم برنامج SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) لتحليل البيانات. تم اختياره لقوته في التعامل مع مجموعات البيانات الكبيرة ومجموعته الشاملة من أدوات التحليل الإحصائي. البرنامج يسهل التحليلات التالية:

- الإحصاء الوصفي: يستخدم برنامج SPSS لحساب مقاييس الاتجاه المركزي (المتوسط، الوسيط) ومقاييس التباين (الانحراف المعياري) لتقديم ملخص للبيانات. وهذا يساعد في فهم التوزيع والاتجاهات العامة في الاستجابات.
- الإحصاء الاستدلالي: تم إجراء تحليل الانحدار واختبارات الارتباط باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات. يساعد تحليل الانحدار في فحص العلاقة بين مبادرات تنمية رأس المال البشري (المتغيرات المستقلة) وفعالية إدارة المشروع (المتغير التابع). تقوم اختبارات الارتباط بتقييم قوة واتجاه الارتباطات بين المتغيرات المختلفة.
- اختبار الموثوقية والصدق: يتم حساب ألفا كرونباخ لتقييم الاتساق الداخلي والثبات لعناصر الاستبيان. تعتبر قيمة ألفا كرونباخ البالغة 0.7 أو أعلى مقبولة لضمان الموثوقية. يتم إجراء التحليل العاملي أيضًا للتحقق من صحة بناء الاستبيان، مما يضمن أن الأسئلة تقيس بشكل فعال التركيبات المقصودة.

3.11 حدود الدراسة

يشمل نطاق هذه الدراسة فحصًا تفصيليًا لتأثير تنمية رأس المال البشري على فعالية إدارة المشاريع عبر مختلف الصناعات. ويهدف البحث إلى توفير فهم شامل لكيفية تأثير الاستثمارات في تدريب الموظفين والتطوير المهني على نتائج المشروع. تحدد العناصر التالية نطاق الدراسة:

3.11.1 الحد الجغرافي

وتستهدف الدراسة المنظمات العاملة في منطقة أو بلد معين، مما يوفر سياقًا محليًا لفهم تأثير تنمية رأس المال البشري. ومع ذلك، قد يكون للنتائج آثار وأهمية أوسع لسياقات مماثلة في مناطق أخرى.

3.11.2 حد الصناعة

يتضمن البحث مجموعة متنوعة من الصناعات، مما يضمن إجراء تحليل شامل لكيفية تأثير تنمية رأس المال البشري على إدارة المشاريع في البيئات التنظيمية المختلفة. قد تشمل الصناعات التكنولوجيا، والتمويل، والرعاية الصحية، والتصنيع، والخدمات، من بين أمور أخرى. يسمح هذا التنوع بتحديد الاتجاهات الخاصة بالصناعة والرؤى القابلة للتعميم.

3.11.3 الحد التنظيمي

تتناول الدراسة المنظمات ذات الأحجام المختلفة، بدءًا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وحتى الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات. وهذا يضمن أن البحث يلتقط مجموعة واسعة من ممارسات تنمية رأس المال البشري وتأثيرها على إدارة المشاريع عبر المستويات التنظيمية المختلفة.

3.11.4 حد المشارك

يشمل المشاركون في الدراسة مديري المشاريع وأعضاء الفريق ومتخصصي الموارد البشرية من المنظمات المختارة. توفر المجموعة المتنوعة من المشاركين رؤية شاملة لتأثير تنمية رأس المال البشري من وجهات نظر متعددة داخل المنظمة.

3.11.5 الحد الزمني

الدراسة عبارة عن مقطع عرضي، وتلتقط البيانات في وقت واحد لتقييم الوضع الحالي لتنمية رأس المال البشري وتأثيره على إدارة المشروع. ويقدم هذا النهج لمحة سريعة عن الممارسات الحالية وفعاليتها، على الرغم من أنه لا يلتقط التغييرات بمرور الوقت.

3.11.6 الحد الموضوعي

- تركز الدراسة على المواضيع الرئيسية المتعلقة بتنمية رأس المال البشري وإدارة المشاريع، بما في ذلك:
- البرامج التدريبية: أنواع البرامج التدريبية المقدمة للموظفين وتكرارها ومحتواها.

- التطوير المهني: فرص للنمو الوظيفي، وتعزيز المهارات، والتعلم المستمر.
- فعالية إدارة المشروع: مقياس نجاح المشروع، بما في ذلك الإنجاز في الوقت المحدد، والالتزام بالميزانية، وأداء الفريق، والجودة الشاملة للمشروع.
- التصورات والمواقف: تصورات الموظفين حول فعالية مبادرات تنمية رأس المال البشري وتأثيرها على نتائج المشروع.

3.11.7 الحد المنهجي

يستخدم البحث أساليب كمية، بما في ذلك المسوحات المنظمة والتحليل الإحصائي، لجمع البيانات وتحليلها. يسمح استخدام الإحصائيات الاستدلالية، مثل تحليل الانحدار واختبارات الارتباط، بفحص العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

ومن خلال تحديد هذه المعايير، تهدف الدراسة إلى توفير فهم مفصل ودقيق لدور تنمية رأس المال البشري في تعزيز فعالية إدارة المشروع. ومن المتوقع أن تقدم النتائج رؤى قيمة للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين استراتيجيات التدريب والتطوير الخاصة بها لتحقيق نتائج أفضل للمشروع والنجاح التنظيمي الشامل.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

4.1 مقدمة

في هذا الفصل، نعرض نتائج الدراسة المتعلقة بتأثير تنمية رأس المال البشري على فعالية إدارة المشاريع ونتائجها في السوق السعودي. يهدف الفصل إلى تحليل البيانات المستمدة من العينة المدروسة، والتي تتضمن العوامل السوسوديموغرافية، والعلاقات بين مبادرات تطوير رأس المال البشري ونتائج المشاريع، بالإضافة إلى نتائج تحليلات الارتباط والانحدار التي تم إجراؤها. كما سيتم مناقشة التوصيات المستندة إلى هذه النتائج، والتي تهدف إلى تحسين ممارسات تنمية رأس المال البشري وتعزيز فعالية إدارة المشاريع في المنظمات.

4.2 تحليل البيانات

4.2.1 العوامل السوسوديموغرافية

يوضح الجدول 4-1 توزيع المستجيبين على أساس أدوارهم داخل المنظمة، وهو متغير ديموغرافي حاسم في فهم سياق الدراسة. تُظهر البيانات تمثيلاً متنوعاً للأدوار، حيث كانت أعلى نسبة من المستجيبين في مناصب الإدارة العليا (25.31%). وهذا مهم لأنه يشير إلى أن جزءاً كبيراً من البيانات يأتي من أفراد من المحتمل أن يكون لديهم نظرة عامة استراتيجية لعمليات إدارة المشاريع وهم متورطون بعمق في صنع القرار على المستويات العليا. تعتبر رؤاهم قيمة في تقييم التأثير الإجمالي لتنمية رأس المال البشري على فعالية إدارة المشاريع.

يشكل مديرو المشاريع ثاني أكبر مجموعة (19.75%)، يليهم عن كثب المستجيبون المصنفون ضمن أدوار أخرى (19.14%). ومن المتوقع وجود مديري المشاريع كمجموعة رئيسية للمستجيبين في دراسة تركز على إدارة المشاريع، حيث يتحمل هؤلاء الأفراد المسؤولية المباشرة عن الإشراف على المشاريع وتنفيذ مبادرات تنمية رأس المال البشري. من المحتمل أن تشمل فئة "الأدوار الأخرى" المستجيبين في أدوار متخصصة أو غير قياسية لا تتناسب تمامًا مع الفئات المحددة مسبقاً. يساعد هذا التنوع داخل مجموعة البيانات في توفير فهم شامل لكيفية إدراك مبادرات تنمية رأس المال البشري وتطبيقها عبر وظائف مختلفة داخل المنظمات.

كما تم تمثيل أدوار أعضاء فريق المشروع (18.52%) وقادة الفريق (17.28%) بشكل جيد، مما يعكس أهمية جمع وجهات النظر من المشاركين في التنفيذ اليومي لمهام المشروع. هذه الأدوار حاسمة في فهم التطبيق العملي لتنمية رأس المال البشري على المستوى الأرضي، حيث يتم الشعور بتأثير التدريب وتطوير المهارات بشكل مباشر. يُظهر التوزيع انتشاراً متساوياً نسبياً عبر هذه الأدوار الرئيسية، مما يضمن أن تلتقط الدراسة مجموعة واسعة من الخبرات والرؤى المتعلقة بإدارة المشاريع.

تشير النسب التراكمية إلى أنه بحلول الوقت الذي يتم فيه تضمين ردود أعضاء فريق المشروع، تم أخذ أكثر من 80% من العينة في الاعتبار، مع الإضافة النهائية لقادة الفريق مما يجعل المجموع 100%. يشير هذا التوزيع التراكمي إلى تمثيل متوازن عبر مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي التنظيمي، وهو أمر مفيد لاستخلاص استنتاجات شاملة حول فعالية مبادرات تنمية رأس المال البشري عبر مختلف المستويات التنظيمية. تشير البيانات المقدمة في الجدول 1-4 إلى أن الدراسة تستند إلى عينة قوية ومتنوعة من المستجيبين الذين يشغلون أدوارًا مختلفة داخل منظماتهم، مما يوفر منظورًا شاملاً لأسئلة البحث. ويعزز هذا التنوع في الأدوار موثوقية النتائج، لأنه يضمن تقييم تأثير تنمية رأس المال البشري من زوايا متعددة، من الإشراف الاستراتيجي إلى التنفيذ التشغيلي.

الجدول 1-4: الدور في المنظمة

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	الدور
25.31%	25.31%	25.31%	41	الإدارة العليا
45.06%	19.75%	19.75%	32	مدير المشروع
64.20%	19.14%	19.14%	31	أخرى
82.72%	18.52%	18.52%	30	عضو فريق المشروع
100.00%	17.28%	17.28%	28	قائد الفريق

يوضح الجدول 2-4 توزيع المشاركين في الدراسة بناءً على سنوات الخبرة في إدارة المشاريع، وهو عامل حاسم لفهم عمق الفهم والمهارات التي يمتلكها المستجيبون فيما يتعلق بإدارة المشاريع وتطوير رأس المال البشري. تشير البيانات إلى أن غالبية المشاركين لديهم أكثر من 5 سنوات من الخبرة في إدارة المشاريع (32.72%). هذا يشير إلى أن ثلث العينة تقريبًا يتكون من محترفين ذوي خبرة واسعة، والذين من المرجح أن يكون لديهم فهم عميق للتحديات والفرص المرتبطة بإدارة المشاريع، بالإضافة إلى تأثير مبادرات تطوير رأس المال البشري على نجاح المشاريع. يمكن اعتبار آراء هؤلاء الأفراد مرجعية قوية في تقييم فعالية البرامج التدريبية والاستراتيجيات الأخرى المرتبطة بتطوير رأس المال البشري.

تمثل الفئة التي تمتلك 3-5 سنوات من الخبرة نسبة كبيرة أيضًا (22.84%)، وهو ما يعني أن ربع العينة تقريبًا يتكون من محترفين في منتصف حياتهم المهنية. هؤلاء الأفراد غالبًا ما يكونون في مرحلة انتقالية حيث يبدأون في تحمل مسؤوليات أكبر وقد يكونون في طور تحسين مهاراتهم القيادية والفنية. يمكن اعتبار آرائهم أساسية لفهم كيفية تأثير التدريب المستمر وتطوير المهارات على تقدمهم المهني وفعاليتهم في إدارة المشاريع.

الفتتان التاليتان، اللتان تشملان الأفراد الذين لديهم 3-1 سنوات وأقل من سنة واحدة من الخبرة، تشكلان كل منهما حوالي 22.22% من العينة. هذه النسبة المتساوية تقريباً تعكس أن ما يقرب من نصف المشاركين هم من المهنيين الذين في مراحلهم الأولى من حياتهم المهنية في إدارة المشاريع. هؤلاء الأفراد غالباً ما يكونون في طور بناء أساسيات مهاراتهم ومعرفتهم، ومن المحتمل أن يكونوا أكثر تأثراً ببرامج تطوير رأس المال البشري. هذا يجعل آراءهم مهمة لفهم مدى فعالية هذه البرامج في تقديم الدعم اللازم لهم لتحقيق النجاح في مشاريعهم.

من الجدير بالذكر أن النسبة التراكمية تشير إلى أنه بعد إدراج المستجيبين ذوي الخبرة الأقل من سنة، تمثل العينة بأكملها، مما يدل على أن التوزيع متوازن وشامل لمختلف مستويات الخبرة. هذا التوزيع يعزز مصداقية النتائج ويضمن أن الدراسة تأخذ بعين الاعتبار تأثير تطوير رأس المال البشري عبر مختلف المستويات المهنية، مما يوفر رؤية شاملة عن كيفية تأثير هذه التطويرات على إدارة المشاريع في مختلف مراحل الحياة المهنية.

الجدول 4-2: سنوات الخبرة في إدارة المشاريع

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
32.72%	32.72%	32.72%	53	أكثر من 5 سنوات
55.56%	22.84%	22.84%	37	3-5 سنوات
77.78%	22.22%	22.22%	36	1-3 سنوات
100.00%	22.22%	22.22%	36	أقل من سنة

الجدول 4-3 يعرض توزيع المشاركين في الدراسة بناءً على الصناعة التي يعملون بها، مما يوفر نظرة شاملة على خلفيات المشاركين والقطاعات التي ينتمون إليها. يُظهر الجدول أن 22.84% من المستجيبين ينتمون إلى صناعات غير مصنفة تحت الفئات الرئيسية المحددة، مما يشير إلى تنوع كبير في الخلفيات الصناعية. هذا التنوع يمكن أن يوفر رؤية واسعة حول تأثير تطوير رأس المال البشري عبر مجموعة متنوعة من السياقات الصناعية.

قطاع الرعاية الصحية يمثل 21.60% من العينة، وهو مؤشر على أهمية هذا القطاع في الدراسة. العاملون في الرعاية الصحية قد يواجهون تحديات فريدة تتعلق بإدارة المشاريع، خاصة في سياقات تتطلب الكفاءة العالية والاستجابة السريعة للتغيرات، مما يجعل استجاباتهم قيمة في تقييم فعالية تطوير رأس المال البشري.

قطاع تكنولوجيا المعلومات يمثل 20.99% من العينة، مما يعكس الدور المتزايد لهذا القطاع في الاقتصاد الحديث. نظراً للطبيعة السريعة التغير للتكنولوجيا، فإن تطوير المهارات في هذا القطاع يعتبر حيويًا لضمان نجاح

المشاريع. وبالتالي، فإن استجابات المشاركين من هذا القطاع تقدم رؤى مهمة حول كيفية تأثير التطوير المستمر للمهارات على فعالية إدارة المشاريع.

قطاع الإنشاءات يمثل 19.75% من العينة، وهو قطاع معروف بتعقيداته وتحدياته الخاصة. نظرًا للتركيز الكبير على إدارة المخاطر والجداول الزمنية الضيقة، فإن تطوير المهارات في هذا القطاع يكون حاسمًا. استجابات العاملين في هذا القطاع تقدم معلومات قيمة حول تأثير تطوير رأس المال البشري في سياقات عالية المخاطر.

أخيرًا، يمثل قطاع الهندسة 14.81% من العينة، مما يعكس أهمية هذا القطاع في إدارة المشاريع، حيث يتطلب هذا المجال مهارات تقنية عالية ودقة في التنفيذ. الآراء المستمدة من المشاركين في الهندسة تسهم في فهم كيفية تأثير التدريب التقني المتخصص على نجاح المشاريع.

الجدول 3-4: الصناعة الأساسية

النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	الصناعة
22.84%	22.84%	22.84%	37	أخرى
44.44%	21.60%	21.60%	35	الرعاية الصحية
65.43%	20.99%	20.99%	34	تكنولوجيا المعلومات
85.19%	19.75%	19.75%	32	الإنشاءات
100.00%	14.81%	14.81%	24	الهندسة

4.3 تحليل العلاقات

الجدول 4-4 يعرض نتائج تحليل العلاقات بين مبادرات تطوير رأس المال البشري ونتائج إدارة المشاريع، حيث تم قياس تأثير خمسة أبعاد رئيسية لتطوير رأس المال البشري على كل من الفعالية العامة لإدارة المشاريع ونتائج المشاريع. هذه النتائج توفر رؤى قيمة حول مدى فعالية هذه المبادرات في تحقيق أهداف إدارة المشاريع.

4.3.1 تأثير تدريب المهارات التقنية

الجدول يظهر أن تأثير تدريب المهارات التقنية على الفعالية العامة لإدارة المشاريع كان إيجابيًا ولكنه ضعيف جدًا (0.051). وبالمثل، كان تأثيره على نتائج المشروع أيضًا ضعيفًا (0.032). هذه النتائج تشير إلى أن تدريب المهارات التقنية، رغم أهميته، قد لا يكون كافيًا لوحده لتحسين فعالية إدارة المشاريع أو تحقيق نتائج إيجابية بشكل كبير. من الممكن أن يكون هناك حاجة لتكامل هذا التدريب مع مبادرات أخرى لتحسين تأثيره.

4.3.2 فعالية تدريب المهارات الناعمة

بالنسبة لتدريب المهارات الناعمة، يوضح الجدول وجود علاقات سلبية ضعيفة مع كل من الفعالية العامة لإدارة المشاريع (-0.048) ونتائج المشروع (-0.024). هذه النتائج غير المتوقعة قد تشير إلى أن تدريب المهارات الناعمة، في السياق الذي تم دراسته، قد لا يكون فعالاً كما كان متوقعاً، أو قد يكون تطبيقه غير متكامل مع الممارسات الأخرى في إدارة المشاريع. من المحتمل أن يكون هناك حاجة لإعادة تقييم محتوى برامج التدريب أو طرق تنفيذها لضمان تحقيق نتائج إيجابية.

4.3.3 تأثير تدريب الكفاءة الرقمية

تظهر نتائج الجدول أن تأثير تدريب الكفاءة الرقمية كان متفاوتاً، حيث كان له تأثير سلبي طفيف على الفعالية العامة لإدارة المشاريع (-0.052)، ولكنه أظهر تأثيراً إيجابياً أكثر وضوحاً على نتائج المشروع (0.153). هذه النتيجة تعكس أهمية الكفاءة الرقمية في تحقيق نتائج مشاريع أفضل، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا في إدارة المشاريع. ومع ذلك، فإن التأثير السلبي الطفيف على الفعالية العامة يشير إلى ضرورة تكامل أفضل بين الكفاءات الرقمية والعناصر الأخرى لإدارة المشاريع لتحقيق فعالية شاملة.

4.3.4 تأثير تدريب الاستدامة

بالنسبة لتدريب الاستدامة، كان تأثيره على الفعالية العامة لإدارة المشاريع ضعيفاً وإيجابياً (0.014)، بينما كان تأثيره على نتائج المشروع ضعيفاً وسلبياً (-0.017). هذا يشير إلى أن تدريب الاستدامة، رغم أهميته المتزايدة في السياقات العالمية، قد لا يكون له تأثير كبير في تحسين نتائج المشاريع في البيئة المدروسة. قد يكون من الضروري تحسين طرق تقديم هذا التدريب أو دمجها بشكل أكثر فعالية مع أهداف إدارة المشاريع لتحقيق نتائج أفضل.

4.3.5 تأثير تدريب الكفاءة عبر الثقافات

أخيراً، يظهر الجدول أن تأثير تدريب الكفاءة عبر الثقافات كان سلبياً على كل من الفعالية العامة لإدارة المشاريع (-0.066) ونتائج المشروع (-0.109). هذه النتائج قد تكون مفاجئة بالنظر إلى أهمية الكفاءة الثقافية في إدارة الفرق المتنوعة عالمياً. النتائج تشير إلى أن هذا التدريب قد لا يتم تقديمه بشكل فعال أو أنه غير متوافق بشكل كافٍ مع السياق التنظيمي المحلي، مما يتطلب مراجعة دقيقة واستراتيجية لتحسين تأثيره.

بشكل عام، تكشف النتائج في الجدول 4-4 أن العلاقة بين مبادرات تطوير رأس المال البشري ونتائج إدارة المشاريع ليست دائمًا إيجابية أو قوية كما قد يكون متوقعًا. بينما يظهر تدريب الكفاءة الرقمية تأثيرًا إيجابيًا واضحًا على نتائج المشاريع، فإن التأثيرات الأخرى تتراوح بين الإيجابية الضعيفة والسلبية. هذه النتائج تشير إلى أن هناك حاجة إلى تحسين استراتيجيات تطوير رأس المال البشري لتكون أكثر فعالية وتوافقًا مع أهداف إدارة المشاريع، خاصة في السياق السعودي الذي يتطلب تكاملاً أفضل بين الكفاءات الفنية والناعمة والثقافية لتحقيق النجاح المستدام.

الجدول 4-4: العلاقة بين مبادرات تطوير رأس المال البشري ونتائج إدارة المشاريع

تأثير تطوير رأس المال البشري على نتائج المشروع	التأثير العام لتطوير رأس المال البشري على فعالية إدارة المشاريع	مبادرة تطوير رأس المال البشري
0.032	0.051	تأثير تدريب المهارات التقنية
-0.024	-0.048	فعالية تدريب المهارات الناعمة
0.153	-0.052	تأثير تدريب الكفاءة الرقمية
-0.017	0.014	تأثير تدريب الاستدامة
-0.109	-0.066	تأثير تدريب الكفاءة عبر الثقافات

4.4 تحليل الانحدار

في الجدول 4-5، يقوم نموذج الانحدار بفحص تأثير الجوانب المختلفة لتطوير رأس المال البشري على الفعالية العامة لإدارة المشاريع. يحتوي الثابت في النموذج على معامل بقيمة 2.3642 مع قيمة احتمالية منخفضة جدًا ($P\text{-value} = 0.000$)، مما يشير إلى مستوى إيجابي من الفعالية في إدارة المشاريع التي توجد بشكل مستقل عن متغيرات تطوير رأس المال البشري. بمعنى آخر، حتى بدون تدخلات موجهة في تطوير رأس المال البشري، هناك مستوى متأصل من الفعالية في ممارسات إدارة المشاريع.

تأثير تدريب المهارات التقنية على الفعالية العامة لإدارة المشاريع، كما هو موضح بمعامل 0.0433، إيجابي ولكنه غير دال إحصائيًا ($P\text{-value} = 0.568$) يشير هذا إلى أن تدريب المهارات التقنية قد يساهم في تحسين الفعالية، ولكن تأثيره محدود وليس حاسمًا في هذا النموذج. هذا يوحي بأن عوامل أخرى غير التدريب التقني قد تلعب دورًا أكثر أهمية في تعزيز الفعالية العامة لإدارة المشاريع.

وبالمثل، فإن فعالية تدريب المهارات الناعمة تنعكس من خلال معامل سلبي بقيمة -0.0506، والذي هو أيضًا غير دال إحصائيًا ($P\text{-value} = 0.505$) هذا الاتجاه السلبي غير المتوقع يشير إلى أنه، في هذه المجموعة من

البيانات، قد لا يساهم تدريب المهارات الناعمة في تحسين فعالية إدارة المشاريع كما كان متوقعًا. قد يكون هذا نتيجة لأسباب متعددة، مثل جودة برامج التدريب أو قابلية تطبيق هذه المهارات الناعمة في السياق المحدد للمشاريع التي تم تحليلها.

كما يظهر تأثير تدريب الكفاءة الرقمية من خلال معامل سلبي طفيف بقيمة -0.0503 وقيمة احتمالية قدرها 0.502، مما يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع الفعالية العامة لإدارة المشاريع. هذا الاكتشاف مفاجئ إلى حد ما نظرًا لأهمية الأدوات الرقمية المتزايدة في إدارة المشاريع، مما يشير إلى أن فعالية هذه البرامج التدريبية قد لا تكون محققة بالكامل أو قد تتطلب تكاملاً أكبر مع العمليات العملية لإدارة المشاريع. وأخيرًا، تظهر تأثيرات تدريب الاستدامة وتدريب الكفاءة عبر الثقافات تأثيرات ضئيلة على الفعالية العامة لإدارة المشاريع، حيث تبلغ المعاملات 0.0090 و -0.0771 على التوالي، مع قيم احتمالية غير دالة. تشير هذه النتائج إلى أن هذه المجالات المحددة من تطوير رأس المال البشري، على الأقل في هذه العينة، لا تمتلك تأثيرًا قويًا في تحسين الفعالية العامة لإدارة المشاريع.

الجدول 4-5: نتائج تحليل الانحدار- النموذج 1: تأثير تطوير رأس المال البشري على الفعالية العامة لإدارة المشاريع

المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	t-قيمة	القيمة الاحتمالية	فاصل الثقة 95%
الثابت	2.3642	0.369	6.402	0.000	[1.635, 3.094]
تأثير تدريب المهارات التقنية	0.0433	0.076	0.572	0.568	[-0.106, 0.193]
فعالية تدريب المهارات الناعمة	-0.0506	0.076	-0.668	0.505	[-0.200, 0.099]
تأثير تدريب الكفاءة الرقمية	-0.0503	0.075	-0.674	0.502	[-0.198, 0.097]
تأثير تدريب الاستدامة	0.0090	0.073	0.122	0.903	[-0.135, 0.153]
تأثير الكفاءة عبر الثقافات	-0.0771	0.078	-0.989	0.324	[-0.231, 0.076]

يحتوي الثابت في هذا النموذج الثاني (الجدول 4-6) على معامل بقيمة 1.8685 مع قيمة احتمالية دالة إحصائية (P-value = 0.000)، مما يشير إلى وجود مستوى أساسي من نتائج المشاريع الإيجابية الذي يتواجد بشكل مستقل عن تدخلات تطوير رأس المال البشري.

يظهر تأثير تدريب المهارات التقنية على نتائج المشروع معاملاً إيجابياً صغيراً بقيمة 0.0281، لكنه غير دال إحصائياً (P-value = 0.702). يشير هذا إلى أن التدريب التقني وحده لا يساهم بشكل كبير في نجاح نتائج المشاريع في هذا السياق.

من المثير للاهتمام أن تأثير تدريب الكفاءة الرقمية يظهر معاملاً إيجابياً بقيمة 0.1398، وهو الأقوى بين المتغيرات ويكاد يكون ذا دلالة إحصائية. ($P\text{-value} = 0.055$) يشير هذا الاكتشاف إلى أن تدريب الكفاءة الرقمية قد يكون له تأثير أكثر أهمية وفعالية على نتائج المشاريع، مما يتماشى مع الأهمية المتزايدة للأدوات والعمليات الرقمية في إدارة المشاريع بشكل فعال.

مرة أخرى، يظهر تدريب المهارات الناعمة تأثيراً ضعيفاً جداً وغير دال على نتائج المشروع، حيث يبلغ المعامل -0.0126. يستمر هذا الاتجاه كما هو موضح في النموذج السابق، مما يشير إلى أن تدريب المهارات الناعمة قد لا يترجم مباشرة إلى نتائج مشاريع أفضل في هذه العينة.

وبالمثل، فإن تدريب الاستدامة وتدريب الكفاءة عبر الثقافات لا يظهران تأثيرات دالة على نتائج المشاريع، حيث بلغت المعاملات -0.0112 و -0.1033 على التوالي. تشير هذه النتائج إلى أن هذه المجالات من تطوير رأس المال البشري، على الرغم من أهميتها، قد لا تؤثر بشكل مباشر على نجاح نتائج المشاريع كما تم قياسها في هذه الدراسة. تشير النتائج إلى أن من بين الجوانب المختلفة لتطوير رأس المال البشري، يظهر أن تدريب الكفاءة الرقمية لديه أكبر إمكانيات للتأثير الإيجابي على نتائج المشاريع، بينما يبدو أن تأثيرات التدريب على المهارات التقنية، المهارات الناعمة، الاستدامة، والكفاءة عبر الثقافات محدودة في هذه العينة.

الجدول 4-6: نتائج تحليل الانحدار- النموذج 2: تأثير تطوير رأس المال البشري على نتائج المشروع

فاصل الثقة 95%	القيمة الاحتمالية	t-قيمة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
[1.162, 2.575]	0.000	5.226	0.358	1.8685	الثابت
[-0.117, 0.173]	0.702	0.383	0.073	0.0281	تأثير تدريب المهارات التقنية
[-0.158, 0.132]	0.864	-0.172	0.073	-0.0126	فعالية تدريب المهارات الناعمة
[-0.003, 0.283]	0.055	1.933	0.072	0.1398	تأثير تدريب الكفاءة الرقمية
[-0.162, 0.140]	0.884	-0.147	0.076	-0.0112	تأثير تدريب الاستدامة
[-0.257, 0.050]	0.186	-1.329	0.078	-0.1033	تأثير الكفاءة عبر الثقافات

4.5 النتائج

الدراسة أجرت تحليلاً شاملاً للعلاقة بين مختلف مبادرات تطوير رأس المال البشري (HCD) وفعالية إدارة المشاريع، مع التركيز على الفعالية العامة ونتائج المشاريع المحددة. توفر النتائج من كل من تحليل الارتباط وتحليل الانحدار رؤى حول تأثير الأبعاد المختلفة لتطوير رأس المال البشري، بما في ذلك تدريب المهارات التقنية، وتدريب

المهارات الناعمة، وتدريب الكفاءة الرقمية، وتدريب الاستدامة، وتدريب الكفاءة عبر الثقافات.

تحليل الارتباط هدف تحليل الارتباط إلى استكشاف العلاقات بين مبادرات تطوير رأس المال البشري ونتائج إدارة المشاريع. كشفت التحليل أن معظم الارتباطات بين المتغيرات المستقلة (مبادرات HCD والمتغيرات التابعة) (الفعالية العامة لإدارة المشاريع ونتائج المشاريع) كانت ضعيفة وفي العديد من الحالات سلبية. على سبيل المثال، كان الارتباط بين تدريب المهارات التقنية والفعالية العامة لإدارة المشاريع إيجابياً ولكنه ضعيف جداً (0.051)، مما يشير إلى وجود علاقة ضعيفة بين هذه المتغيرات. وبالمثل، كان الارتباط بين تدريب المهارات الناعمة ونتائج المشاريع ضعيفاً وسلبياً بشكل طفيف (-0.024). يشير هذا إلى أنه في هذه العينة من البيانات، قد لا تكون فوائد تدريب المهارات الناعمة محققة بشكل كامل فيما يتعلق بتحسين نتائج المشاريع.

كان الارتباط بين تدريب الكفاءة الرقمية ونتائج المشاريع أقوى قليلاً (0.153) مقارنة بالمتغيرات الأخرى، مما يشير إلى أن الكفاءات الرقمية قد تكون أكثر أهمية في تحسين أداء المشاريع. ومع ذلك، حتى هذا الارتباط كان معتدلاً، مما يشير إلى أنه بينما تعتبر الكفاءات الرقمية مهمة، إلا أنها قد لا تكون العامل الوحيد الذي يؤدي إلى نجاح المشروع.

الارتباطات بين تدريب الاستدامة وتدريب الكفاءة عبر الثقافات مع فعالية إدارة المشاريع ونتائجها كانت أيضاً ضعيفة ومعظمها سلبية. على سبيل المثال، كان الارتباط بين تدريب الكفاءة عبر الثقافات ونتائج المشاريع - 0.109، وهو ارتباط ضعيف وسلي، مما يشير إلى أن هذا الجانب من تطوير رأس المال البشري قد لا يساهم بشكل كبير في نجاح المشاريع في هذه العينة.

التحليل الانحداري الذي أجري في هذه الدراسة يوفر إستطلاع حول العلاقة بين أبعاد تطوير رأس المال البشري وفعالية إدارة المشاريع، وكذلك نتائج المشاريع المحددة. تم عرض النتائج عبر نموذجين، يركز كل منهما على متغيرات تابعة مختلفة: الفعالية العامة لإدارة المشاريع ونتائج المشاريع.

النموذج 1: التأثير على الفعالية العامة لإدارة المشاريع في النموذج الأول، قمنا بفحص كيف تؤثر مبادرات تطوير رأس المال البشري على الفعالية العامة لإدارة المشاريع. يشير الثابت في النموذج، الذي يحتوي على معامل قدره 2.3642، إلى وجود مستوى قوي من الفعالية الأساسية في إدارة المشاريع، مستقل عن متغيرات تطوير رأس المال البشري. وهذا يعني أن المنظمات المشاركة في الدراسة تحتفظ بمستوى معين من الكفاءة في إدارة المشاريع حتى بدون تدخلات محددة في تطوير رأس المال البشري.

ومع ذلك، تبين أن المساهمات الفردية لتدريب المهارات التقنية، وتدريب المهارات الناعمة، وتدريب الكفاءة الرقمية، وتدريب الاستدامة، وتدريب الكفاءة عبر الثقافات على الفعالية العامة لإدارة المشاريع كانت ضئيلة. على سبيل المثال، كان معامل تدريب المهارات التقنية إيجابياً (0.0433) ولكنه غير دال إحصائياً، مما يشير إلى أنه بينما يوجد تأثير إيجابي طفيف، إلا أنه ليس كافياً ليكون ذا تأثير كبير. وبالمثل، كانت المعاملات الخاصة بتدريب المهارات الناعمة وتدريب الكفاءة الرقمية سلبية (-0.0506 و -0.0503 على التوالي)، رغم أنها لم تكن دالة إحصائياً. تشير هذه النتائج إلى أن مبادرات تطوير رأس المال البشري في هذه العينة قد لا تكون متكاملة بشكل كافٍ في ممارسات إدارة المشاريع لتحديث تأثيراً ملحوظاً على الفعالية العامة.

كما أن التأثير المحدود لتدريب الاستدامة وتدريب الكفاءة عبر الثقافات، بمعاملات قدرها 0.0090 و -0.0771 على التوالي، يبرز الدور المحدود الذي تلعبه هذه المجالات حالياً في تعزيز فعالية إدارة المشاريع. على الرغم من أهميتها المتزايدة في السياقات التجارية العالمية، لا يبدو أن هذه الجوانب من تطوير رأس المال البشري تؤثر بشكل كبير على نتائج إدارة المشاريع في المنظمات التي تمت دراستها.

النموذج 2: التأثير على نتائج المشاريع يحول النموذج الثاني التركيز إلى تأثير تطوير رأس المال البشري على نتائج المشاريع المحددة، مثل الوقت والتكلفة والجودة. يشير الثابت، بمعامل قدره 1.8685، مرة أخرى إلى وجود مستوى أساسي من النتائج الإيجابية للمشاريع، مستقل عن الجهود الموجهة لتطوير رأس المال البشري. وهذا يعني أن المشاريع تؤدي بشكل عام أداءً جيداً، ولكن هناك مجالاً للتحسين من خلال استثمارات استراتيجية في رأس المال البشري.

من اللافت للنظر أن تدريب الكفاءة الرقمية ظهر كأكثر المتغيرات تأثيراً في هذا النموذج، بمعامل إيجابي قدره 0.1398، وكان قريباً من الدلالة الإحصائية ($P\text{-value} = 0.055$) يشير هذا إلى أن تدريب الكفاءة الرقمية له تأثير ملموس على تحسين نتائج المشاريع، على الأرجح بسبب الاعتماد المتزايد على الأدوات والتقنيات الرقمية في إدارة المشاريع الحديثة. يبدو أن القدرة على استخدام هذه الأدوات بفعالية ترتبط بأداء أفضل للمشاريع، مما يعزز أهمية المهارات الرقمية في مشهد إدارة المشاريع اليوم.

من ناحية أخرى، أظهرت تدريبات المهارات التقنية والناعمة، وتدريب الاستدامة، وتدريب الكفاءة عبر الثقافات تأثيرات ضئيلة إلى سلبية على نتائج المشاريع، حيث لم يصل أي من المعاملات إلى الدلالة الإحصائية. كان معامل تدريب المهارات التقنية 0.0281، مما يشير إلى علاقة إيجابية ضعيفة، في حين كانت معاملتا تدريب المهارات

الناعمة وتدريب الاستدامة -0.0126 و -0.0112 على التوالي. أظهر تدريب الكفاءة عبر الثقافات أقوى علاقة سلبية مع نتائج المشاريع، بمعامل قدره -0.1033، على الرغم من أنه لم يكن ذا دلالة إحصائية.

تشير هذه النتائج إلى أنه في حين أن الكفاءة الرقمية أصبحت أكثر أهمية لنجاح المشاريع، فإن مجالات أخرى من تطوير رأس المال البشري قد تحتاج إلى تنفيذ أو تكامل أكثر فعالية لإحداث تحسينات ملموسة في نتائج المشاريع. يشير عدم وجود تأثيرات إيجابية كبيرة من تدريب المهارات التقنية والناعمة إلى أن هذه البرامج، كما هي مُنظمة حاليًا، قد لا تلبّي احتياجات فرق المشاريع بشكل كامل بطريقة تترجم إلى تحسينات في الأداء.

في الخلاصة، يكشف التحليل الانحداري أن من بين الجوانب المختلفة لتطوير رأس المال البشري، يظهر تدريب الكفاءة الرقمية كأكثر العوامل الواعدة لتعزيز نتائج المشاريع. يتماشى هذا مع الاتجاهات الأوسع في إدارة المشاريع، حيث أصبحت الأدوات الرقمية لا غنى عنها. ومع ذلك، يشير التأثير المحدود للمبادرات الأخرى لتطوير رأس المال البشري إلى أنه قد تكون هناك فجوات في كيفية تصميم هذه البرامج أو تنفيذها، أو أن هناك عوامل أخرى غير مقاسة تلعب دورًا أكثر أهمية في تحديد نجاح المشاريع. هذه النتائج تسلط الضوء على الحاجة إلى أن تعيد المنظمات تقييم استراتيجياتها في تطوير رأس المال البشري، خاصة في مجالات مثل المهارات التقنية والناعمة، لضمان أنها تسهم بفعالية في تحسين فعالية إدارة المشاريع ونتائجها.

4.6 التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من تحليلات الارتباط والانحدار، يمكن تقديم العديد من التوصيات لتعزيز فعالية مبادرات تنمية رأس المال البشري في تحسين نتائج إدارة المشاريع في السوق السعودية. تركز هذه التوصيات على تحسين برامج التدريب، ومواءمة استراتيجيات تنمية رأس المال البشري مع احتياجات إدارة المشاريع، ومعالجة الفجوات المحددة في الممارسات الحالية.

— إعطاء الأولوية لتدريب الكفاءة الرقمية وتعزيزه

أشار التحليل إلى أن تدريب الكفاءة الرقمية له التأثير الإيجابي الأكثر أهمية على نتائج المشروع، وإن كان متواضعًا. ومع استمرار تطور الأدوات والتقنيات الرقمية وكونها جزءًا لا يتجزأ من إدارة المشاريع، فمن الأهمية بمكان أن تعطي المنظمات الأولوية لبرامج تدريب الكفاءة الرقمية وتعزيزها. وقد يتضمن ذلك دمج الأدوات الرقمية المتقدمة في مناهج التدريب، وتقديم فرص التعلم المستمر لإبقاء الموظفين على اطلاع بأحدث التقنيات، والتركيز على التدريب العملي الذي ينطبق بشكل مباشر على الأدوات الرقمية المستخدمة في إدارة المشاريع. ومن

خلال القيام بذلك، يمكن للمنظمات تجهيز فرق المشروع بشكل أفضل للاستفادة من الأدوات الرقمية بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحسين نتائج المشروع.

— إعادة تقييم وتحديث برامج التدريب على المهارات الفنية والمهارات الشخصية

تشير الارتباطات الضعيفة أو السلبية ونتائج الانحدار غير المهمة لتدريب المهارات الفنية والمهارات الشخصية إلى أن هذه المجالات قد لا تساهم حاليًا بشكل فعال في نجاح إدارة المشاريع. يجب على المنظمات إعادة تقييم برامج التدريب الحالية في هذه المجالات لضمان توافقها مع الاحتياجات العملية لفرق المشروع. قد يتضمن هذا تجديد المحتوى ليكون أكثر صلة بالتحديات المحددة التي تواجهها المشاريع، ودمج المزيد من التدريب القائم على السيناريوهات، وضمان أن المهارات التي يتم تدريسها قابلة للتطبيق بشكل مباشر على سيناريوهات إدارة المشاريع في العالم الحقيقي. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون من المفيد مراجعة وتحديث برامج التدريب هذه بانتظام بناءً على التعليقات الواردة من مديري المشاريع والفرق لضمان بقائها ذات صلة وتأثير.

— تعزيز تكامل الاستدامة والتدريب عبر الثقافات

أظهرت النتائج تأثيرًا ضئيلاً للاستدامة والتدريب على الكفاءة عبر الثقافات على فعالية إدارة المشاريع ونتائجها. ونظرًا للأهمية المتزايدة للاستدامة في ممارسات الأعمال العالمية والطبيعة المتنوعة والمتعددة الثقافات للقوى العاملة، فمن الضروري تعزيز تكامل هذه المجالات في ممارسات إدارة المشاريع. 5.4 مواءمة تنمية رأس المال البشري مع الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع

إن إحدى الرؤى الرئيسية من التحليل هي الحاجة إلى مواءمة أفضل بين مبادرات تنمية رأس المال البشري والأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع. يجب على المنظمات إجراء تقييمات منتظمة لاستراتيجيات تنمية رأس المال البشري لضمان دعمها المباشر لتحقيق أهداف إدارة المشاريع، مثل تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وتعزيز الجودة. يمكن تحقيق هذا المواءمة من خلال إشراك مديري المشاريع في تصميم وتقييم برامج التدريب، وضمان أن المهارات التي يتم تطويرها هي الأكثر احتياجًا لدفع نجاح المشروع. بالإضافة إلى ذلك، فإن تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل برنامج تدريبي يمكن أن يساعد في تتبع فعاليته في المساهمة في النتائج الإجمالية للمشروع.

– المراقبة والتقييم المستمرين لبرامج تطوير الإنسان البشري

وأخيرًا، تشير نتائج الدراسة إلى أن المراقبة والتقييم المستمرين لبرامج تطوير الإنسان البشري أمر ضروري لضمان فعاليتها المستمرة. وينبغي للمنظمات تنفيذ أطر تقييم قوية لتقييم تأثير مبادرات تطوير الإنسان البشري على نتائج إدارة المشاريع بشكل منتظم. وقد يتضمن هذا جمع الملاحظات من المشاركين، وتتبع تطبيق المهارات المكتسبة في مكان العمل، وتحليل بيانات أداء المشروع لتحديد مجالات التحسين. ومن خلال الحفاظ على دورة من التحسين المستمر، يمكن للمنظمات تكييف استراتيجيات تطوير الإنسان البشري لتلبية احتياجات إدارة المشاريع المتطورة وضمان بقاء قوتها العاملة مجهزة تجهيزًا جيدًا لتحقيق نجاح المشروع.

المراجع

-المراجع العربية-

Aljohani, O. (2019). The role of education in the Saudi Vision 2030. *Journal of Educational Research*, 8(2), 123-134.

Alkhaldi, M. A., & Khashan, M. A. (2021). Human capital development as a driver of economic diversification in Saudi Arabia. *Journal of Middle Eastern Studies*, 55(1), 45-61.

Khashan, M. A., & Alkhaldi, M. A. (2022). Vision 2030 and human capital development: Strategic insights for the Saudi market. *Journal of Management Development*, 41(3), 235-250.

-المراجع الأجنبية-

Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818.

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement, and employee behavior: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.

Al-Ghamdi, S. G. (2018). The impact of human capital development on construction project success in Saudi Arabia. *Saudi Journal of Engineering and Construction*, 2(3), 215-228.

Al-Sedairy, S. T. (2001). A change management model for Saudi construction industry. *International Journal of Project Management*, 19(3), 161-169.

Alshuwaikhat, H. M., Adenle, Y. A., & Saghir, B. (2016). Sustainability assessment of mega-projects: The case of the King Abdullah Economic City in Saudi Arabia. *Sustainability*, 8(6), 545-559.

- Aoun, J. E. (2017). Robot-proof: Higher education in the age of artificial intelligence. MIT Press.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2023). Sustainable HRM and well-being: Systematic review and future research agenda. *Management Review Quarterly*.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-023-00335-6>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2021). Human capital and competitive advantage: A theoretical analysis. *Journal of Management Studies*, 58(2), 348-364.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (2019). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2016). Human resource management in project-based organizations: The HR quadriad framework. *Palgrave Macmillan*.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2016). Human resource management in project-based organizations: The

HR quadriad framework. *Palgrave Macmillan*.

Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, 96(2), 46-52.

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.

Clarke, N. (2012). Leadership in projects: What we know from the literature and new insights. *International Journal of Project Management*, 30(5), 461-472.

Crawford, L. (2020). The role of skills in project management: Insights from the field. *International Journal of Project Management*, 38(3), 213-225.

Crawford, L. (2020). The role of skills in project management: Insights from the field. *International Journal of Project Management*, 38(3), 213-225.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications.

DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1998). Paradox in project-based enterprise: The case of film making. *California Management Review*, 40(2), 125-139.

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organizational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.

Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Springer Science & Business Media.

Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.

Gad, G. M. (2017). The challenges of managing mega projects: Case study of Jeddah Tower. *Middle East Journal of Business*, 12(3), 24-30.

Garavan, T. N., McCarthy, A., Sheehan, M., Lai, Y., Saunders, M. N., Clarke, N., & Carbery, R. (2021). Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), 65-96.

Gillard, S. (2009). Soft skills and technical expertise of effective project managers. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 6(2), 723-729.

Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (10th ed.). Bantam Books.

Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (10th ed.). Bantam Books.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.

Haro, M. A., Williams, S. A., & Drolet, J. P. (2021). The role of training and development in project management: Evidence from recent studies. *International Journal of Project Management*, 39(3), 45-58.

Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products*. Addison-Wesley Professional.

Hillson, D., & Simon, P. (2020). *Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology* (3rd ed.). Management Concepts.

Huemann, M. (2016). Human resource management in the project-oriented organization: Towards a viable system for project personnel. *Project Management Journal*, 47(4), 72-83.

International Journal of System Assurance Engineering and Management. (2023). A systematic review of literature on human capital investment and its significance for human resource development. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13198-023-01872-3>

Kelvin-Iloafu, L. E., Monyei, F. E., Ukpere, W. I., Obi-Anike, H. O., & Onyekwelu, P. N. (2023). The impact of human capital development on the sustainability and innovativeness of deposit money banks' workforces. *Sustainability*, 15(14), 10826.

Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2019). *Project management best practices: Achieving global excellence*. John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2019). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.

Lee, H. S., Lee, S. W., & Garrett, T. (2020). The impact of technological advancements on project management: An empirical analysis. *Journal of Modern Project Management*, 8(1), 66-80.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.

McKinsey & Company. (2023). Managing human capital: Performance through people. *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and->

organizational-performance/our-insights/managing-human-capital-performance-through-people

Müller, R., & Turner, J. R. (2017). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21-35.

Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25(4), 298-309.

Müller, R., Geraldi, J., & Turner, J. R. (2012). Relationships between leadership and success in different types of project complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 77-90.

Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.

Noe, R. A. (2020). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education.

Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.

PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Project Management Institute.

Saudi Aramco. (2020). *Saudi Aramco Annual Report 2020*. Saudi Aramco.

Saudi Council of Engineers. (2019). *Project Management Practices in Saudi Arabia: A Survey Report*. Saudi Council of Engineers.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does agile work?—A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051.

- Silvius, G., & Schipper, R. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63-96.
- Turner, J. R. (2018). *The Handbook of Project-Based Management* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.
- Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic human capital: Crossing the great divide. *Journal of Management*, 40(2), 353-370.
- Yoon, S. W., Sung, S., & Choi, J. N. (2015). Exploring the role of human capital in shaping project performance: Knowledge, skills, and experience. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1747-1759.

الملاحق

Survey on Human Capital Development and Project Management Effectiveness in the Saudi Market

Section 1: Demographic and Professional Information

1. What is your current role in the organization?
 - Project Manager
 - Team Leader
 - Project Team Member
 - Senior Management
 - Other
2. How many years of experience do you have in project management?
 - Less than 1 year
 - 1-3 years
 - 3-5 years
 - More than 5 years
3. What is the primary industry you work in?
 - Construction
 - Information Technology
 - Engineering
 - Healthcare
 - Other
4. Have you received any formal training in project management?
 - Yes
 - No
5. Have you participated in any human capital development programs in your current organization?
 - Yes
 - No

Section 2: Technical Skills Development

6. To what extent has technical skills training (e.g., project management software, risk management) improved your ability to manage projects effectively?
 - Strongly Agree
 - Agree
 - Neutral
 - Disagree
 - Strongly Disagree

7. How often does your organization provide training in new technologies relevant to project management?

- Frequently
- Occasionally
- Rarely
- Never

8. How confident are you in applying technical skills learned through training to real-world project scenarios?

- Very Confident
- Confident
- Neutral
- Not Confident
- Not at All Confident

Section 3: Soft Skills Development

9. To what extent do you agree that soft skills (e.g., communication, leadership, teamwork) are critical to project management success?

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

10. How effective have your organization's training programs been in developing your soft skills?

- Very Effective
- Effective
- Neutral
- Ineffective
- Very Ineffective

11. How much do improved soft skills contribute to achieving project objectives?

- Significantly
- Moderately
- Slightly
- Not at All

Section 4: Digital Competencies

12. How relevant are digital competencies (e.g., data analysis, digital tools for project management) to your role in project management?

- Very Relevant
- Relevant
- Neutral
- Irrelevant
- Very Irrelevant

13. How has digital competency training impacted your efficiency in managing projects?

- Highly Positive
- Positive
- Neutral
- Negative
- Highly Negative

14. How frequently do you utilize digital tools and platforms in your daily project management activities?

- Always
- Frequently
- Occasionally
- Rarely
- Never

Section 5: Sustainability Training

15. How important is sustainability training (e.g., environmental impact, sustainable project practices) in your role as a project manager?

- Extremely Important
- Important
- Neutral
- Unimportant
- Extremely Unimportant

16. Has your organization provided adequate training on integrating sustainability practices into project management?

- Yes
- No
- Not Sure

17. How has sustainability training impacted the long-term success of your projects?

- Highly Positive
- Positive
- Neutral
- Negative
- Highly Negative

Section 6: Cross-Cultural Competence

18. How critical is cross-cultural competence (e.g., understanding cultural differences, managing diverse teams) in managing projects within the Saudi market?

- Extremely Critical
- Critical
- Neutral
- Unimportant
- Extremely Unimportant

19. How often does your organization offer training on cross-cultural competence?

- Frequently
- Occasionally
- Rarely
- Never

20. How has cross-cultural competence training impacted your ability to manage diverse project teams effectively?

- Highly Positive
- Positive
- Neutral
- Negative
- Highly Negative

Section 7: Overall Impact on Project Management Effectiveness

21. Overall, how much do you agree that human capital development in your organization has improved your effectiveness in project management?

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral
- Disagree
- Strongly Disagree

22. How often do human capital development initiatives contribute to the successful completion of projects in your organization?

- Always
- Frequently
- Occasionally
- Rarely
- Never

23. To what extent have the skills and knowledge gained from human capital development programs led to tangible improvements in project outcomes (e.g., time, cost, quality)?

- Significantly
- Moderately
- Slightly
- Not at All

24. Would you recommend increasing investment in human capital development to improve project management in your organization?

- Strongly Recommend
- Recommend
- Neutral
- Do Not Recommend
- Strongly Do Not Recommend

Abstract الملخص

This thesis explores the impact of human capital development (HCD) on project management effectiveness and outcomes within the Saudi market. As organizations increasingly recognize the importance of developing their workforce to enhance competitiveness and project success, this study examines the role of various HCD initiatives, including technical skills training, soft skills development, digital competency training, sustainability training, and cross-cultural competence. The study utilizes a quantitative research approach, employing a structured survey as the primary data collection tool, which was distributed to a sample size of 162 project management professionals across various industries in Saudi Arabia.

The findings from both correlation and regression analyses reveal that digital competency training stands out as the most promising factor in improving project outcomes, aligning with the growing reliance on digital tools in modern project management. However, other areas of HCD, such as technical skills and soft skills training, showed minimal to negative impacts on both overall effectiveness and project outcomes. Similarly, sustainability and cross-cultural competence training did not significantly contribute to project success in this context. These results suggest that while digital competencies are increasingly critical, other HCD initiatives may require better alignment with project management needs or more effective implementation to realize their full potential.

Based on these findings, the thesis provides several recommendations for enhancing HCD strategies. These include prioritizing digital competency training, reassessing and revamping technical and soft skills programs, strengthening the integration of sustainability and cross-cultural training into project management practices, and ensuring better alignment between HCD initiatives and strategic project goals. The study also emphasizes the importance of continuous monitoring and evaluation of HCD programs to adapt to the evolving demands of project management.

This research contributes to the understanding of how targeted human capital development can enhance project management effectiveness and outcomes, offering valuable insights for organizations in the Saudi market seeking to optimize their workforce development strategies to achieve greater project success.

Midocean University

College of Management

Department of.....



**The Impact of Human Capital Development on Project Management: A Case Study from the
Saudi Market**

Prepared by:

Ayman Mohammed Abdurabo Abo Mohammed

Supervised by:

Dr. Al-Fesal Abdulhameed Mohammed

Dr. Faiz Ali Al-Jrad

Year: 2024