

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

إعداد الطلاب/

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

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

بندر بن مفلح الرشيدى – Bandar AlRashidi - رقم أكاديمي: 20222006027

إشراف/

الدكتور: وليد سليمان

الدكتورة: فاطمة مصطفى

العام الدراسي:

2023



شكر وتقدير

الحمد لله أناء الليل وأطراف النهار له جزيل الحمد والثناء الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا رسوله محمد عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم.

يسعدنا أن نتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى جامعة الجميع الذكية سابقاً وجامعة ميدأوشن فجيرة حالياً لإتاحة الفرصة لنا لمواصلة دراستنا وإلى كل المسؤولين في برنامج ماجستير إدارة المشاريع. واعتراقاً بالجميل وانطلاقاً من قوله تعالى (وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) سورة لقمان . ومصدقاً لقوله صلى الله عليه وسلم (لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ) سعادة الدكتور وليد سليمان.

من أي أبواب الثناء سندخل وبأي أبيات القصيد نعبر، وفي كل لمسة من جودكم وأكفكم للمكرمات أسطر، كنتم كسحابة معطاءة سقت الأرض فاخضرت. شكرًا بلا حد ولا عد على توجيهاتكم السديدة، وعلى عطائكم اللامحدود، لا تسعفنا الكلمات والعبارات كي نرتبها فشكرًا، وعرفانا لكم، فأنتم الشجرة الوافرة الظلال، وأنتم المنارة التي تضيء عتمة العقول. كما نتقدم بالشكر الجزيل للدكاترة أعضاء لجنة المناقشة للمشروع على دعمهم ورحابة صدورهم لقراءة ومناقشة المشروع. ونتقدم بشكرنا كذلك للدكتورة فاطمة مصطفى والشكر موصول لجميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية، فجزاهم الله خير الجزاء.

وأخيرا نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أعاننا وساهم في إنجاز هذا العمل.

الباحثون

فهرس المحتوى:

م	قائمة الموضوعات	الصفحة
1	البسمة	ب
2	شكر وتقدير	ج
3	قائمة المحتويات	د
4	فهرس الجداول	هـ
5	فهرس الأشكال	
6	فهرس الملاحق	
الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)		
7	مقدمة الدراسة	1
8	مشكلة الدراسة	3
9	أهمية الدراسة	4
10	أهداف الدراسة	4
11	تساؤلات الدراسة (الفروض).	5
12	مجالات الدراسة	5
13	مفاهيم (مصطلحات) الدراسة:	5
14	الدراسات السابقة	6
الفصل الثاني التدريب على إدارة المشاريع (المتغير الأول للدراسة)		
15	مفهوم التدريب	13
16	أهمية التدريب	13
17	أهداف التدريب	14
18	أنماط التدريب وأساليبه	15
19	مراحل العملية التدريبية	16
الفصل الثالث إدارة المشاريع (المتغير الثاني للدراسة)		

20	مفهوم إدارة المشاريع	18
21	أهمية إدارة المشاريع	19
22	أهداف إدارة المشاريع	20
23	مراحل إدارة المشروع	21
24	معايير إدارة المشاريع	23
25	عوامل النجاح في إدارة المشاريع	24
26	قيود ومحددات إدارة المشاريع	25
27	أهم منظمات إدارة المشاريع	26
28	أهم شهادات إدارة المشاريع	27
الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة		
29	منهجية الدراسة	31
30	مجتمع وعينة الدراسة	31
31	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	31
32	أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).	33
33	صدق وثبات الاداة	33
الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها		
34	الإجابة على السؤال الأول	36
35	الإجابة على السؤال الثاني	37
36	الإجابة على السؤال الثالث	38
الفصل السادس تحليل النتائج والتصور المقترح		
37	تحليل النتائج	41
38	التوصيات	41
قائمة المراجع والمصادر		
39	قائمة المراجع والمصادر	42
40	ملاحق الدراسة	47

قائمة الجداول :

رقم	الجدول	الصفحة
1	جدول (1) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	31

2	جدول رقم (2) معامل صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	33
3	جدول (3) معامل الثبات لأداة الدراسة	34
4	جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء عينة الدراسة حول المحور الأول	36
5	جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء عينة الدراسة حول المحور الثاني	37
6	جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء عينة الدراسة حول المحور الثالث	38

قائمة الأشكال

رقم	الشكل	الصفحة
1	شكل رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	32

قائمة الملاحق

رقم	الشكل	الصفحة
1	ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية	47
2	المستخلص باللغة العربية	54
3	المستخلص باللغة الإنجليزية	55

الفصل الأول

المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

لذا فإنه يجب أن يقدم من قبل خبراء متخصصين يملكون خبرات عملية وتدريبية عالية الجودة حيث يعد التدريب واحد من أهم أوعية الاستثمار لصقل المهارات الناعمة والمهارات الصلبة التي تحتاجها مؤسسات القطاع العام لتنفيذ مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كذلك تعتبر البنية التحتية التدريبية للقطاع العام مؤشر ودليل هام على فعالية أدائها⁽¹⁾

وقد نمت أهمية التدريب في المملكة العربية السعودية بشكل ملحوظ في العقود الماضية وتزايد الاهتمام به مع تنفيذ مشاريع القطاع العام المختلفة بعض الدراسات السابقة اثبتت توفر نظام تدريب فعال مع وجود علاقة إيجابية . رضا المستخدم⁽²⁾.

من جانب آخر، بعض الدراسات وجدت أن من أسباب تأخر تنفيذ المشاريع عدم توفير التدريب المطلوب لفريق المشروع وعدم إبقاءهم على اطلاع بأحدث الأدوات والتقنيات في مجال مشاريع الإنشاءات، ومنها دراسة الهجري والشيباني (Alhajri & Alshibani, 2018)⁽³⁾، ودراسة كوندرا (Kunder, 1998)⁽⁴⁾

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

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

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

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

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

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع بالقطاع

العام في مدينة الرياض؟

- أهمية الدراسة.

أولاً: الأهمية النظرية

أهمية الحفاظ على المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وفي إطار الجودة

تعتبر من الدراسات الحديثة التي سوف تضاف إلى المكتبة العربية في إدارة المشاريع.

تعتبر مرجع ومادة علمية للدارسين في الأدبيات النظرية في مجال بحث الدراسة.

تقترح الدراسة الفجوة البحثية المستقبلية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

اعداد خطط تدريب عملية في إدارة المشاريع بناء على نتائج وتوصيات الدراسة.

تساعد المعنيين وأصحاب المصلحة والإدارة العليا في دعم تطوير مهارات إدارة المشاريع.

تقدم جانب عملي وواقع فعلي للممارسات والقيود تجاه التدريب في إدارة المشاريع.

- أهداف الدراسة.

1- التعرف على علاقة التدريب بنجاح إدارة المشاريع.

2- التعرف على أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بمدينة الرياض.

3- التعرف على مستوى التدريب لمديري المشاريع في القطاع العام.

4- التعرف على أبرز الاحتياجات التدريبية لمديري المشاريع في القطاع العام.

5- معرفة المعوقات التدريبية التي تحد من نجاح إدارة المشاريع.

- تساؤلات الدراسة (الفروض).

• ما العلاقة بين التدريب ونجاح إدارة المشاريع؟

- ما مستوى التدريب في إدارة المشاريع بالقطاع العام بمدينة الرياض؟
 - كيف يؤثر التدريب على نجاح إدارة المشاريع في القطاع العام؟
 - ما هي المعوقات التدريبية التي تحد من نجاح إدارة المشاريع بالقطاع العام بمدينة الرياض؟
- مجالات الدراسة (بشري، مكاني، زمني).
- الحدود الموضوعية للدراسة: معرفة أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع.
- الحدود البشرية للدراسة: تتمثل في عينة الدراسة من العاملين بمشاريع القطاع العام بمدينة الرياض- المملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية للدراسة: القطاع العام في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية للدراسة: طبقت الدراسة خلال السن الدراسية 2023م.
- مفاهيم(مصطلحات) الدراسة:
- التدريب:
- تنوعت تعريفات التدريب، فيعرف العزاوي(2022) التدريب بأنه "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات (تنمية المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات والسلوك) واتجاهات (الاتجاه النظري والعملية والنفسي والسلوك ي) الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال" (5).
- المشروع:
- عرف معهد إدارة المشاريع (PMI, 2017) المشروع بأنه مجهود أو مسعى مؤقت يتم إجراؤه لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة (6).
- إدارة المشروعات:

عرف (Munns Birmi,1996) إدارة المشروع بأنها عملية السيطرة والتحكم في إنجاز أهداف المشروع وتحقيقها من

خلال تطبيق عدد من الأدوات والتقنيات .(7)

- الدراسات السابقة.

دراسة العليمات (2022) بعنوان " أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية " (8)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط بأبعاده (الجدولة، الموارد، الموازنة، المخاطر) على فاعلية إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية والبالغ عددها (1019) شركة، وتكونت عينة الدراسة من (280) مدير مشروع، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، اشارت النتائج أن مستوى ابعاد التخطيط ككل جاءت بمستوى مرتفع، وأن جميع الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع على الترتيب (الموازنة، الموارد، الجدولة، المخاطر)، وأن فاعلية إدارة المشاريع أيضا جاءت بمستوى مرتفع. كما اشارت اهم النتائج الى وجود أثر للتخطيط على فاعلية إدارة المشاريع وان الجدولة هي البعد ذو الأثر الأكبر، وأوصت الدراسة على ضرورة العمل على تعزيز ابعاد التخطيط في المشاريع والارتقاء بهذه السلوكيات الى المستويات العليا المرغوب بها، لما لها من اثر على زيادة فاعلية ادارة المشاريع.

دراسة العزاوي (2022) بعنوان " قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى " (9)

هدفت الدراسة إلى وصف وتشخيص معايير نجاح إدارة المشاريع في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى، بوصفها من الركائز الأساسية في ديمومة المنظمة وضمان استمراريته، والتي أصبحت من الموضوعات الحيوية المعاصرة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي)، في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية في المنظمة المبحوثة، فيما تمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في المنظمة المبحوثة، وبمختلف المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (99) فردًا، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وزعت عليهم الاستبانة، وقد تم استرجاعها بنسبة 100% وكانت صالحة للتحليل. خرج البحث بجملة نتائج أهمها: تتميز المنظمة المبحوثة بمستويات عالية من الإجراءات السليمة لنجاح إدارة المشاريع والتي أثبتتها نسبة الاتفاق العالية للمستجيبين، وهذا يدل على وجود خطط وسياسات واضحة لإدارة المنظمة ذات جودة عالية يتم تنفيذها بصورة دورية، واختتم البحث بمجموعة من المقترحات للمنظمة عينة

البحث أهمها: ضرورة تخصيص جزء من ميزانية المشروع لغرض الاهتمام بإعداد الكوادر الهندسية المسؤولة عن إدارة المشروع وبما يضمن انجاز المشروع ضمن الحدود المتفق عليها (الوقت والكلفة) وضمن المواصفات المحددة (الجودة).

دراسة (الطحطوح، 2022) بعنوان "أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة" (10) هدفت الدراسة إلى التأكد من وجود العلاقة حول أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع، كذلك، التحقق من وجود قيود أو عوائق قد تحول دون الحصول على البرامج التدريبية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من العينة العشوائية البسيطة المكونة من 107 فرد. حلت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS أهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مرتفعة بين التدريب وإدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة، وكذلك وجود قيود تحول دون الحصول على فرص التدريب. أوصت الدراسة أصحاب المصلحة في القطاع العام بالمدينة بتشجيع ودعم تنفيذ برامج التدريب الداخلي والخارجي من دورات وورش عمل وندوات في مجال إدارة المشاريع، وإزالة العوائق المانعة أمام الموظفين من الحصول على التدريب.

دراسة العبدالات (2021) بعنوان "أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى" (11)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد) من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع أمانة عمان الكبرى من: المديرين، مديري المشاريع والعاملين فيها، والبالغ عددهم (300) موظف، وقد تم استخدام المسح الشامل، واسترداد (258) استبانة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الأهمية للحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع، وكذلك وجود دور للتخطيط لإدارة الأزمات في تحسين أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى.، أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى بتطبيق الحاكمية الرشيدة وتقييمها، مع التوعية المستمرة لموظفيها بأبعاد الحاكمية الرشيدة، وضرورة وضع مؤشرات أداء

لقياس أبعاد إدارة المشاريع في المشاريع التي يتم تنفيذها في الأمانة، وكذلك تعين فرق متخصصة لإدارة الأزمات وأخرى لإدارة المخاطر.

دراسة الظفيري (2021) بعنوان " أثر التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت " (12)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التأزر الاستراتيجي بأبعاده (تأزر المبيعات، والتأزر التشغيلي، وتأزر الاستثمار، والتأزر الإداري) وأدوار إدارة المشاريع من حيث (الإدارة المتكاملة، وإدارة وقت المشروع، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الاتصالات، وإدارة تكاليف المشروع، وإدارة جودة المشروع)، من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركة النفط الكويت، كما هدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على مستوى الأثر لكل من التأزر الاستراتيجي وإدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. حيث تكونت عينة الدراسة من (190) من المدراء في شركة نفط الكويت، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التأزر الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية في شركة نفط الكويت كانت مرتفعة، كما تبين بأن الأهمية النسبية لأدوار إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت جاء أيضا مرتفعة، وأن المؤشر العام للتمكين كمتغير وسيط جاء بمستوى متوسطاً من حيث الأهمية النسبية كما بينت الدراسة أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للتأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت. وبناء على نتائج هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات، منها: الاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي لشركة نفط الكويت للمحافظة على ميزة تنافسية وتحقيق حصة سوقية أكبر، ولتعظيم الاستفادة من علميات التأزر الاستراتيجي داخل شركة نفط الكويت.

دراسة الصويلح (2021) بعنوان " دور وزارة الشؤون الاجتماعية في تمكين المرأة من خلال إدارة المشروعات الصغيرة بدولة الكويت " (13)

هدفت الدراسة تعرف دور وزارة الشؤون الاجتماعية في تمكين المرأة من خلال إدارة المشروعات الصغيرة بدولة الكويت، اعتمدت هذه الدراسة في سبيل الوصول إلى أهدافها والإجابة على أسئلتها المنهج الوصفي الارتباطي، واشتمل مجتمع البحث على 1097 سيده صاحبة مشروع صغير بمحافظة الأحمدية بدولة الكويت، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من السيدات صاحبات المشاريع الصغيرة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع دور وزارة الشؤون الاجتماعية في تمكين المرأة من خلال إدارة المشروعات الصغيرة بدولة الكويت اتضح من خلال توفير الوزارة للخطط والاستراتيجيات لإقامة المشروعات الصغيرة، والآليات لضمان الانتماء الممنوح للمشروعات الصغيرة، واهتمام الوزارة

بتأسيس حاضنات المشروعات التي تراعي المواصفات العالمية، وإن الآليات التي تقوم بها وزارة الشؤون الاجتماعية لتمكين المرأة من خلال إدارة المشروعات الصغيرة بدولة الكويت تمثلت في تأسيس مؤسسات تمويلية خاصة بتمويل المشروعات الصغيرة، وتسهيل إجراءات تسويق منتجات المشروعات الصغيرة بشكل أكبر إلى الأسواق الخارجية، ووضع برامج تدريبية للقائمين على إدارة المشروعات الصغيرة ورفع مهاراتهم الإدارية والتسويقية، أن المعوقات التي تقف عائقاً دون دور وزارة الشؤون الاجتماعية في تمكين المرأة من خلال إدارة المشروعات الصغيرة بدولة الكويت تمثلت في الإجراءات البيروقراطية وطول الأوراق المستندية، والضمانات والمشاكل الناتجة عن التأخير في السداد، وعدم إدراج أسهم المشروعات الصغيرة بالبورصة.

دراسة النجار (2019) بعنوان " أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية " (14)

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدفت العاملين في مستوى الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية، والتي يعمل بها (217) موظف وقد اعتمدت الدراسة العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (153) موظف، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة المشاريع بمجالاتها مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في مجالات تحقيق أهداف إدارة المشاريع بأبعادها مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: تعزيز الاهتمام بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية وخاصة إدارة مخاطر المشروع، وإدارة نطاق المشروع من خلال تحفيز الموظفين للحصول على الشهادات الدولية المعتمدة في هذا المجال، وتشجيعهم على المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل التي تعقد في مجال إدارة المشاريع.

دراسة الدليمي (2019) بعنوان " إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية: دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن " (15)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية (دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن). ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم أخذ عينة قصدية من العاملين في المشاريع الصناعية التي تعتمد المعايير العالمية في إدارة مشاريعها، إذ

بلغ عدد العاملين فيها (1700) عامل يعملون في المستويات الإدارية فقط، حيث تم توزيع (351) استبانة على عينة الدراسة، وبلغ العدد النهائي الذي تم تحليله (315) استبانة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد قام الباحث باستخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها إنه يوجد أثر لإدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية في إقليم الشمال في الأردن. كما قدمت هذه الدراسة إلى العديد من التوصيات كان أهمها: إجراء دراسات مستندة على معايير المشاريع لاحتمالية وتبعات عدم الوصول إلى أهداف المشروع كما تم تحديدها والتخطيط لها مسبقاً، حيث إن المخاطر تكمن في حالة عدم التأكد، وفي حال نقص المعرفة عن الأحداث المستقبلية.

دراسة هباني (2014) بعنوان "أثر كفاءة العملية الإدارية على نجاح المشروعات الصغيرة بمحلية شندي" (16)

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

دراسة القوقا والروس (2011) بعنوان "أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة" (17)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على المشروعات الصغيرة، وانعكاسه على نمو وربحية هذه المشروعات في قطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها، والذين سبق

لهم تلقي دورات تدريبية، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (122) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة أن للتدريب أثراً فاعلاً على نمو وربحية المشروعات الصغيرة من خلال دور التدريب في تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها، انعكس بشكل واضح على قدرة وفاعلية المشاركين على إدارة العمليات الإنتاجية في مشروعاتهم بشكل أفضل، وكان لبرامج التدريب فاعلية ظهرت في قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها على توظيف ما تعلموه من مهارات في هذا المجال، وأن هناك إدراكاً لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها الأهمية الاستثمار في التدريب من أجل تطوير قدرات مشروعاتهم ومهاراتهم في مجال إدارة المشروعات، وفي صقل مهارات المشاركين في مجال الإدارة مما أثر بدوره على زيادة أرباح المشروع.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: التدريب على إدارة المشاريع (المتغير الأول للدراسة)

مفهوم التدريب

يعد التدريب من أحد أهم الأساليب التي تلجأ إليها الإدارة لتحسين القدرات العلمية والسلوكية للعاملين وتنميتها بالصورة التي تيسر السبيل للمنظمة وازدهارها والوقوف في وجه التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، و يتطرق هنا الباحثون إلى تعريف التدريب، حيث أن مصطلح التدريب قد تم تناوله في العديد من الدراسات والبحوث، فقد عرفت النجار التدريب بأنه " ذلك النشاط المخطط والمنظم والموجه والمستمر الذي يستهدف إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات في مجال العمل عن طريق مساعدتهم على إحداث تغيير المناسب في مهاراتهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم بهدف رفع كفاءتهم وقدرتهم الإنتاجية" (18).

ويعرفه طيبي وطبوش (2017) بأنه : " عملية منظمة ومستمرة ، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير" (19).

بينما يشير أبو شعبان (2017) إلى أن التدريب هو "نشاط" مخطط له من قبل الجهة المخولة من إدارة المؤسسة أو المنظمة، والموجه للعاملين بها، لتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتطويرها، وإكسابهم الاتجاهات والقيم اللازمة عند تقديمهم الخدمة للجمهور (20).

أما غاباشوك (Gabashok, 2012) فقد عرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي للسلوك بهدف إلى إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، لتأدية العمل وممارسة الصلاحيات الإدارية والأنماط السلوكية والمهارات اللازمة من اجل رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية (21).

أهمية التدريب

أصبحت وسيلة التدريب من أهم الوسائل التي تعمل على تنمية وتطوير الموارد البشرية، وتعمل على إمدادها بالمهارات الفنية والإدارية والخبرات التي تساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية، وتجديد القوانين والأنظمة واللوائح، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتحديد الإجراءات الإدارية، ويعد التدريب خيار سليم لأي منظمة تهدف لإعداد عاملين قادرين على تلبية حاجات ومطالب العمل ومجاراة التغيرات والتطورات المتلاحقة التي تحدث في مجالات العمل، فضلاً عن أهمية

التدريب وما يوفره للعامل من معارف وخبرات ومهارات جديدة يحتاجها سوق العمل، مما يزيده تمكناً في أداء عمله وبعده عن الوقوع في الأخطاء قدر المستطاع. ويمكن تلخيص أهمية التدريب في النقاط الآتية: (22)

- ارتفاع انتاجية المنظمة وأدائها عن طريق الوضوح في الأهداف وأساليب العمل واجراءاته، وتحسين مهارات الأفراد من خلال تعريفهم بالمهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.
- يعمل التدريب على إيصال أهداف المرؤوسين بأهداف المنظمة وغاياتها.
- يعمل التدريب على إيجاد اتجاهات ايجابية للمنظمة.
- يساعد التدريب على زيادة الانفتاح في المنظمة على المجتمعات الخارجية، لأجل تحسين برامجها وقدراتها.
- يؤدي التدريب لتحسين الأنماط القيادية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية.
- يتطلب الأفراد المرؤوسين عند التحاقهم بالعمل إلى دورات تدريبية لأجل القيام بالوظائف التي سيشغلونها.
- يسهم التدريب في توثيق الصلات ما بين الإدارة والمرؤوسين.
- يساعد التدريب على تنمية عملية التوجه الذاتي وتطويرها لأجل خدمة المنظمة.

أهداف التدريب

تعد أهداف التدريب هي الوسيلة لتحقيق غاياته، فهو بمثابة الخطوة الرئيسية لإدراك أساليب سائله التي يتم الوصول إليها وذلك يتحقق من خلال هذه الأهداف والتي تكمن فيما يلي: (23)

- 1- إيجاد الدوافع الذاتية لدى العاملين بغية زيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كما ونوعاً عن طريق توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها وأهمية عملهم ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف المنشودة.
- 2- تطوير مهارات وقدرات وخبرات العاملين وإقناعهم بمقومات تؤهلهم لتولي مناصب أعلى.
- 3- ضمان سير العمل بطريقة فاعلة وسرعة ودقة متناهية وسد الفجوة بين معايير الأداء التي يصيغها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

4- تشجيع العامل على العمل والعطاء من خلال تنمية ولائه وانتمائه للعمل على اعتبار أن زيادة إنتاجيته متعلقة برغبته وحماسه في أداء العمل.

وكما أضاف أبو شعبان (2017) أن التدريب يتطلع لتحقيق الغايات التالية:

1- تدريب الموارد البشرية اللازمة للقيام بالوظائف المطلوبة بالقدر المطلوب وفي التخصص الذي تتطلبه موصفات الوظيفة.

2- إعداد وتدريب الأفراد وتمكينهم للقيام بمهام ذات موصفات تختلف تماماً عن العمل الذي يقوم به بالنقل أو بالترقية.

3- إعداد العاملين الجدد وتمكينهم من القيام بعملهم الجديد على أتم صورة.

4- مساعدة الأفراد على ممارسة الأساليب الحديثة بالفاعلية المرجوة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق على أرض الواقع.

أنماط التدريب وأساليبه

يمكن تناول أنماط التدريب وأساليبه بحسب الغايات التدريبية المرجو تحقيقها ومن أكثر هذه الأنماط والأساليب انتشاراً ما يلي: (24)

أ- المحاضرة: يعد من الأساليب الأكاديمية التقليدية، والذي يتم استخدامه لتزويد المتدربين بالمعرفة عن طريق المحاضرة في موضوع ما.

ب- المناقشة: يعتبر هذا الأسلوب من أفضل أساليب الاتصال الشفهي فاعلية في تدريب الجماعات والتي يتم تقسيمهم في مجموعات ويجلسون مع المدرب لأجل مناقشة موضوع ما أو قضية ما والعمل على حلها.

ج- المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية: وهي عبارة عن عدد صغير من الرؤوسين أصحاب الخبرة والذين اجتمعوا لدراسة قضية ما ليس لها حل قبل المناقشة، ويتقدم أحد المشتركين في هذا الأسلوب لتقديم ورقة تقريرية جاء فيها كملخص لموضوع قيد المناقشة ويقوم أحد أفراد المجموعة بتوجيه سير المناقشة ويكون النقاش جماعية.

- د- أسلوب دراسة الحالة: يستند هذا الأسلوب على فكرة أن المدرب يأتي بموقف أو مشكلة واقعية، وتكون متعلقة بالأداء التدريبي ويقوم بصياغتها بصورة منهجية ومن ثم مناقشتها.
- هـ- أسلوب المحاكاة: تمثل المحاكاة تمثيل موقف مشابهة للحياة الواقعية داخل قاعة التدريب والتي تعكس واقع الوظيفة، وهذا يختبر قدرة المتدربين على تطبيق المبادئ التي تعلموها، ويمكن أن يأخذ أسلوب المحاكاة عدة أشكال: كاللعب الأدوار، والألعاب التدريبية، والتمثيل الدرامي.
- و- أسلوب الزيارات الميدانية: إن الزيارات الميدانية تفيد لحد كبير في الكثير من الميادين التي من الممكن لمسها والتعرف عليها عن طريق المشاهدة، مثلاً كالاطلاع على الأوضاع التنظيمية، أو النماذج الإدارية المستخدمة، أو ملاحظة التقنيات المستخدمة مع القدرة على الحصول على إجابات أسئلة المتدربين واستفساراتهم، بالإضافة إلى فهم الظروف المحيطة بالعمل وتحقيق المتعة وتغير المناخ للمتدربين.
- ز- أسلوب المقابلة: تعقد المقابلة للفئات المراد تدريبها فردية أو جماعية حيث يستدل من خلال هذه المقابلات على المواضيع التي يعتقد المتدربون أنها مهمة بالنسبة لهم.
- ح- أسلوب تدريب الحساسية: إن الغاية من هذا الأسلوب هو زيادة حساسية القائد نحو العلاقات الإنسانية ورد فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين، وأيضاً فهو يهدف إلى توفير الفرص للمتدربين من أجل التعرف على تأثير تصرفاته على الآخرين والتعرف على وجهات نظرهم ومحاولة التخلص من العقبات التي تتجاهل حقيقة العلاقات الاجتماعية أو المهنية فيما بينهم.

مراحل العملية التدريبية

- تمر العملية التدريبية بالعديد من المراحل بالغة الأهمية وتتمثل هذه المراحل فيما يلي: (25)
- 1- مرحلة جمع المعلومات: ترتبط هذه المرحلة بتوفير المعلومات عن مختلف أجزاء النظام التدريبي وتعد النقطة الرئيسية لأي برنامج تدريبي حيث يتم من خلالها معرفة الحاجات لدى المتدربين، ومعرفة الإمكانيات والمصادر المتاحة للقيام بالبرنامج التدريبي المنشود.
 - 2- تحديد الاحتياجات التدريبية: وهي التحولات أو التطورات المطلوب دمجها مع السلوك الوظيفي للفرد.

3- تصميم البرامج التدريبية : حيث تتطلب عملية تصميم البرامج التدريبية الكثير من الإجراءات الهامة منها تعيين الهدف من البرنامج التدريبي، وتصميم المادة التدريبية وتقديمها بأسلوب سلس وملائم للمتدربين، وإعداد المعدات والأجهزة والأدوات التدريبية المساندة اللازمة للتدريب.

كما بين دركوا (Darkwa, 2016) أن المراحل التي تمر بها العملية التدريبية هي ما يلي: (26)

- 1- مرحلة التخطيط: وهي مرحلة تبين ما الذي ينبغي أن يحقق وكيف يمكن تحقيقه وإنجازه، و مرحلة ذات أهمية بالغة وتشكل التصور الافتراضي الذي سينجز في الواقع الميداني.
- 2- مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة تعين الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرنامج التدريبي وتشمل تخصيص وقت بدء وانتهاء التدريب، وتوفير الاحتياجات الضرورية للبرنامج التدريبي.
- 3- مرحلة التقييم : وهي معرفة مدى كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المنشودة ومعرفة التغير الذي أحدثه التدريب

الفصل الثالث

تمهيد

ظهرت الحاجة الى حل مشاكل الإدارة في المشاريع الكبيرة بعد الحرب العالمية الثانية من خلال طرق علمية وعملية، فتم البحث عن طرق ذات كفاءة عالية تقوم على أسس كمية للحصول على أفضل النتائج وإنجاز المشاريع حيث تم تطوير أسلوباً سمي التخطيط والجدولة بالمسار الحرج والذي عرف فيما بعد بطريقة المسار الحرج وتم استخدامه في تخفيض الوقت، كما تم تطوير أسلوب سمي بطريقة تقييم ومتابعة المشاريع⁽²⁷⁾.

مفهوم إدارة المشاريع

المشروع هو مجهود يتم القيام به لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة، أساسية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة مثل طلبات العملاء والتقدم التكنولوجي والطلب الحكومي وطلبات السوق. وهناك فرق بين المشروع Projects والعمليات Operations، حيث إن العمليات تستمر وتكرر بينما تكون المشاريع منفردة وغير متكررة⁽²⁸⁾.

كما أنه مخطط عمل لمجموعة من الأنشطة المتناسقة والمتكاملة والمرتبطة في الزمان والمكان من أجل تحقيق أهداف محددة وذلك عبر تخصيص الموارد المادية والبشرية الضرورية وهو طريقة متميزة ومنهجية ومتنامية الحقيقة مستقبلية⁽²⁹⁾.

وأضاف الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK إن المشاريع هي مشاريع مؤقتة يتم تنفيذها من أجل الوصول إلى منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة لها آثار اجتماعية واقتصادية وبيئية ويتم تنفيذها من أجل تحقيق نتيجة دائمة، الأخذ بالاعتبار دراسة البيئة مع جميع جوانبها لضمان نجاح المشروع⁽³⁰⁾.

وأشار معهد إدارة المشاريع (PMI) Project Management Institute انها "مجموعة الأساليب والتقنيات والإجراءات والقواعد وأفضل الممارسات العالمية المستخدمة في المشروع لضمان تحقيقه لهدفه ضمن الوقت والجودة المطلوبة⁽³¹⁾".

فتحتوي إدارة المشروع على المبادئ والأساليب والطرق بهدف تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروع بفاعلية. وتشمل على مجموعة من القواعد والأسس الخاصة بتخطيط المشروع ووضع برنامج زمني مناسب لتنفيذه وإكماله والحصول على الموارد اللازمة له واتخاذ القرار المناسب والقيام بعملية الرقابة⁽³²⁾.

باختصار يمكن القول ان إدارة المشاريع هي مجموع عة من الأنشطة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة، باستخدام مجموعة من الأساليب والإجراءات وأفضل الممارسات والتقنيات والمعارف والمهارات لتنفيذ مشاريع أمانة عمان بهدف تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة.

أهمية إدارة المشاريع

الإدارة ضرورة لكل جهد جماعي، فوجود المواد الخام والآلات والعمال والمال وغيرها من الموارد لا يكفي بحد ذاته لتكوين مشروع ناجح، فلا بد من وجود إدارة تضع الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، ثم صياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من خلال البرامج الزمنية للمشروع، بعد ذلك يتم تقسيم الأنشطة وتنظيم المسؤوليات وتحديد السلطات لكل فرد في المشروع⁽³³⁾.

تكمُن الأهمية الفعلية لإدارة المشاريع في انشاء خطة مشروع جيدة لفهم متطلبات الأعمال ومتطلبات العملاء ومسؤوليات العمل، والأهم من ذلك هو أن مدير المشروع يظهر معرفة وخبرة من الدرجة الأولى في فهم نشاط العمل وتلبية رغباته⁽³⁴⁾.

وتعود أهمية إدارة المشاريع إلى المزايا المختلفة التي تقدمها هذه العملية، وفيما يلي توضيح لبعض من هذه المزايا التي أوردتها بعض الدراسات: ⁽³⁵⁾

- تحقيق درجة عالية من المتابعة: يتم متابعة المشروع من خلال الخطط التي تم وضعها من قبل إدارة المشروع وعملية إدارتها فيتم متابعتها وأجراء الاجراء التصحيحي المناسب في حال وجود أي انحراف على الخطط.
- جودة الصناعة واتخاذ القرار: إن إدارة المشروع تضمن جودة المنتج أو الخدمة من وضع مو واصفاته وشروط التسليم ضمن وثيقة المشروع والخطط قبل البدء بتنفيذ خلال المشروع.

- تقليل المخاطر: تعمل إدارة المشروع على دراسة البيئة الداخلية والخارجية ورصد أي خطر قد يواجه المشروع ويعيق تنفيذه أو تسليمه حسب المدة أو التكلفة أو الجودة الموضوعية ووضع الاستراتيجية المناسبة لتفادي هذه المخاطر أو التقليل من أثرها.
- استخدام أفضل الأساليب في إدارة المشروع: يجب على إدارة المشروع اتباع الممارسات لتنفيذ المشروع وتسليمه حسب الخطط الموضوعية وحسب متطلبات أصحاب العلاقة
- التوسع في المعرفة البشرية والتقدم العلمي والتكنولوجي: تعمل إدارة المشروع على إدارة الموارد الخاصة بالمشروع من موارد بشرية أو تكنولوجية أو مالية وتطويرها لتسليم المشروع بكفاءة وفعالية.
- الطلب المتزايد على السلع والخدمات: إن تنفيذ الخطط الموضوعية للمشروع وتسليمه بكفاءة وفعالية وتلبية متطلبات أصحاب العلاقة، ومواكبة احتياجات السوق من خلال دراسة الجدوى الخاصة بالمشروع تضمن زيادة الطلب على المنتج.
- توفر التخصص والمهارات العلمية المناسبة لإدارة المشاريع لضمان تسليم المشروع حسب الجودة المطلوبة وبالوقت والتكلفة الموضوعية فإنه يجب على إدارة المشروع توفير كافة المتطلبات والمهارات المطلوبة وإدارتها من خلال خطة إدارة الموارد

أهداف إدارة المشاريع

يحتاج مدير المشروع إلى إدارة الأشخاص والمال والموردين والمعدات وغيرها، لذلك يجب تحديد الأهداف المهمة والمتعلقة بالمشروع بشكل خاص لتحقيقها مما يعود بنجاح كبير ومتكامل على أي مشروع. ويتم تلخيص أهم هذه الأهداف كما يلي: ⁽³⁶⁾

1- الانتهاء في الوقت المحدد:

ويعتبر هذا الهدف هو الأهم والأصعب في إدارة المشاريع لأن متطلبات المشروع غالباً ما تتغير، ولتحقيق النجاح يحتاج المدير إلى إدارة نطاقه بعناية فائقة بحيث تتم إدارة أي تغييرات على المشروع بشكل صحيح من خلال تنفيذ عملية التحكم في التغيير.

2- الالتزام بالموازنة المحددة:

يجب تعيين موازنة للمشروع في بدايته تتضمن جميع أنواع تكاليف المشروع ستراكم سواء كانت متعلقة بالأشخاص أو المعدات أو المواد، ومن ثم تحديد مقدار تكلفة كل مهمة في الخطة لإكمال وتتبع أي انحرافات عن هذه الخطة.

3- تطابق المتطلبات:

الهدف هنا هو تلبية المتطلبات التي تم تحديدها للمشروع في البداية، حيث يحتاج المشروع الى إنتاج حلول تلبي هذه المتطلبات بنسبة 100%.

4- تحسين التواصل والتعاون مع العملاء:

للتأكد من أن راعي المشروع والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين راضين بنهاية المشروع يجب إدارة توقعاتهم بعناية، يجب اطلاعهم دائماً على التقدم المحرز وإخبارهم. عند حدوث أي تأخير في التسليم أو عند إجراء أي تعديل، وتعتبر كل من الانفتاح والصدق أفضل أدوات لتحديد توقعات العملاء.

5- تحسين التواصل والتعاون بين اعضاء الفريق

رضا الموظفين أمر بالغ الأهمية لنجاح أي مشروع، للمحافظة على رضا الفريق يجب مكافأهم وتقدير نجاحاتهم وتحسين التواصل معهم.

مراحل إدارة المشروع

تمر جميع المشاريع بمراحل متعددة من شأنها توضيح سير العمل في المشروع منذ إطلاق الفكرة الأولى له حتى تطبيق آخر جزء فيه، وبالاعتماد على الدراسات السابقة فإن المشاريع تنقسم بشكل رئيسي إلى ثلاث مراحل أساسية تتخللها مراحل فرعية أخرى أو خطوات داخل كل مرحلة، وتشتمل هذه المراحل الأساسية كما صنفها الكثير من الدراسات على مرحلة اقتراح المشروع (Proposal)، ومرحلة تثبيت المشروع (Installation)، ومرحلة التكليف (Commissioning)، وفيما يلي توضيح لجميع المراحل الأساسية و ما تتضمنه من خطوات فرعية لإدارة المشاريع⁽³⁷⁾:

المرحلة الأولى: الاقتراح (Proposal)

- الخطوة الفرعية الأولى: بدء المشروع (Initiating)

هي مرحلة بالمشروع، وتهدف هذه المرحلة إلى فهم المشروع بصورة عامة ووضع حجر الأساس له وتوضيح ما إذا كان المشروع يمكن تطبيقه أم لا. حيث يتم تقديم المشورة والاقتراحات لتطوير المشروع وإظهار المعرفة والخبرة للعميل أو صاحب العمل وتقديم عرض مناسب للمشروع يتماشى مع أهدافه الأساسية. بعد ذلك، وفي حالة الموافقة على المشروع، يجب إنشاء وثيقة بدء المشروع يحدد من خلاله الغرض والمتطلبات الخاصة بالمشروع، كما يجب أن يتضمن وثيقة بدء المشروع على احتياجات العمل وأصحاب المصلحة وحالة العمل أيضا.

المرحلة الثانية التثبيت (Installation)

- الخطوة الفرعية الثانية: تخطيط المشروع (Planning)

تعتبر هذه الخطوة مفتاح الإدارة الناجحة للمشروع، ويتم فيها تخصيص الموارد المناسبة لإنجاز المشروع والعمل على تطوير جدول زمني للمشروع كي يتم اتباعها. حيث يتم تحديد نطاق المشروع ووضع خطة لإدارة المشروع وتحديد كل من التكلفة والجودة والموارد المتاحة ودرجة الاستجابة للمخاطر وجدول زمني محدد له. كما تتضمن هذه المرحلة أيضا إنشاء مؤشرات لقياس الأداء، كما يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لكل شخص مشارك في المشروع كي يعرف مسؤولياته بكل وضوح ويقوم بها على أكمل وجه، وليتم المشروع كما هو مقرر يجب الالتزام بالتواصل الفعال طوال مراحل المشروع وضمان جودة الأنظمة المثبتة.

المرحلة الثالثة: التكليف (Commissioning)

تشتمل هذه المرحلة على ثلاث خطوات فرعية موضحة على النحو التالي:

- الخطوة الفرعية الثالثة: تنفيذ المشروع (Executing)

في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطوات اللازمة لإنجاز المشروع، وتتضمن هذه المرحلة تقارير الحالة والاجتماعات وتحديثات التطوير، ويتم تحديد المعلومات المطلوبة وتوزيعها وتحديد فريق العمل والتأكيد على جودة المشروع والعمل مع جميع الأطراف لحل المشاكل التي قد تواجه المشروع.

- الخطوة الفرعية الرابعة الرقابة والمتابعة (Controlling)

في هذه المرحلة يتم قياس تقدم المشروع وأدائه وضمان أن كل شيء يحدث بتوافق مع خطة المشروع دون حدوث مشاكل، ويتم ذلك من خلال استخدام مؤشرات قياس الأداء لتحديد ما إذا كان المشروع على المسار الصحيح أم لا.

- الخطوة الفرعية الخامسة : إغلاق المشروع (Closing)

بعد انتهاء المشروع يتعين على مديري المشروع تنفيذ بعض المهام لإنشاء موازنة المشروع النهائي وإعداد تقرير المشروع النهائي، حيث يتم تقديم وثائق نهائية كاملة وفقاً للجدول الزمني للمشروع والتأكد من كفاءة تشخيص وتصحيح مشاكل بدء التشغيل. وأخيراً إجراء الخروج السليم من المشروع وتقديم عرض توضيحي للنظام وذلك عن طريق جمع مستندات المشروع وتخزينها في مكان واحد.

معايير إدارة المشاريع

حدد المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (2017) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) تسعة معايير تحكم وتضبط عملية إدارة المشاريع: وهي إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع إدارة موارد المشروع، إدارة اتصالات المشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، كما تم اعتماد مجالات محددة من إدارة المشاريع يحدد عن طريقه متطلبات مكونة من العمليات والممارسات والمدخلات والمخرجات والأدوات والأساليب وتعرف هذه المجالات في جميع المشاريع وهي: (38)

- إدارة تكامل المشروع: تشمل العمليات والأنشطة اللازمة لتحديد وتعريف وتنسيق أنشطة إدارة المشاريع في مجموعات عمليات إدارة المشاريع.
- إدارة نطاق المشروع: تشمل العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع يشتمل على جميع الأعمال المطلوبة لإكمال المشروع بنجاح.
- إدارة الجدول الزمني للمشروع: تشمل العمليات اللازمة لإدارة استكمال المشروع في الوقت المناسب.
- إدارة تكلفة المشروع: تشمل العمليات من تخطيط التكاليف وتقديرها ووضع ميزانياتها وتمويلها وإدارتها وضبطها بحيث يستكمل المشروع في حدود الموازنة المعتمدة .
- إدارة جودة المشروع: تشمل العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط المشروع ومتطلبات جودة المنتج من أجل تلبية توقعات المعنيين بالمشروع .
- إدارة موارد المشروع: تشمل عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح للمشروع والحصول عليها وإدارتها

- إدارة التواصل بالمشروع: تشمل العمليات اللازمة لضمان تخطيط معلومات المشروع وجمعها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها والتصرف النهائي فيها في الوقت الملائم وبصورة مناسبة.
- إدارة مخاطر المشروع: تشمل عمليات اجراء تخطيط إدارة المخاطر، والتعرف عليها، وتحليلها، وتخطيط الاستجابة لها، وتطبيقها، ومراقبة المخاطر في المشروع.
- إدارة مشتريات المشروع: تشمل العمليات لشراء أو جلب الاحتياجات والنتائج اللازمة من خارج فريق العمل
- إدارة المعنيين بالمشروع: تشمل العمليات اللازمة لتحديد الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع، وتحليل توقعاتهم وأثرهم على المشروع، بالإضافة إلى وضع استراتيجية إدارة مناسبة لإشراك المعنيين بفعالية في قرارات المشروع ومتابعة التنفيذ.

عوامل النجاح في إدارة المشاريع

إدارة المشروع هي التخطيط والتنظيم والمراقبة والتحكم في جميع جوانب المشروع لتحقيق أهدافه بطريقة آمنة ضمن الجدول الزمني المتفق عليه والموازنة ومعايير الأداء. والتي تمثل نموذج "المثلث الحديدي" وهو أول نموذج لنجاح إدارة المشروع، والذي ثبت لاحقاً انه جزء من نجاح المشروع بشكل عام حيث أن مدير المشروع ليس مسؤولاً فقط عن إدارة الوقت والتكلفة والجودة، ولكن أيضاً التكامل والنطاق والموارد البشرية والاتصالات وإدارة المخاطر والمشتريات⁽³⁹⁾.

وتهدف إدارة المشروع الى تنظيم المشاركين والعمليات وفقاً لأهداف المشروع وشروطه المحددة في دراسة الجدوى الخاصة بمالك المشروع، ولضمان نجاح هذا المشروع وإدارته بطريقة ناجحة وفعالة فلا بد من وجود عوامل لنجاح الإدارة والتي تتمثل بالمهارات التي يجب توافرها في القائمين على إدارة المشاريع والتي يمكن تلخيصها كما يلي⁽⁴⁰⁾:

- 1- مهارة التخطيط.
- 2- القدرة على التحليل وإدارة المخاطر.
- 3- مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين.
- 4- مهارة قيادة فرق العمل والعمل بروح الفريق.
- 5- مهارة إدارة الوقت

قيود ومحددات إدارة المشاريع

هنالك ثلاثة عوامل رئيسة تؤخذ بعين الاعتبار عند تنفيذ أي مشروع هي عامل الوقت والكلفة الجودة والتي تكون ما يسمى بمثلث القيود الذهبي . فالمشروع له موازنة محددة قابلة للزيادة والنقصان نتيجة لاعتبارات معينة، وله وقت زمني معين للتنفيذ (جدول زمني) ضمن مواصفات وجودة معتمدة يتم تحديدها في النطاق الخاص بالمشروع، وبذلك يقع المشروع تحت تأثير قيود الوقت والنطاق والتكلفة والجودة والمخاطر، ومن المحتمل أن يؤثر أي نقص في كفاءة أحد القيود على قيود أخرى في العمل المنجز، والقيود باختصار على النحو التالي: (41)

- الوقت: يجب الانتهاء من المشروع حسب الجدول الزمني.
- التكلفة: يجب أن يبقى المشروع دائماً ضمن حدود الموازنة.
- النطاق: يجب إدارة نطاق العمل للمشروع.
- الموارد: هناك حاجة إلى الأشخاص والمواد لإكمال المشروع.
- الجودة: إذا لم يوفر المنتج أو الخدمة الكفاءة المتوقعة، فلن يكون المشروع ناجحاً.
- المخاطرة: يجب إدارة مخاطر المشروع وتقييم المواقف غير المتوقعة داخل المشروع

تعتبر المشاريع ناجحة إذا بقي (النطاق والجدول الزمني والتكلفة) منخفضة وتحتاج إدارة المشروع إلى توفير أساس للتحكم الحقيقي والنتائج التي يمكن التنبؤ بها وذلك لمواكبة عدم اليقين المتنامي، وهذا يعني توفر نظام مراقبة وتقييم طول فترة المشروع وأجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة مع استمرارية مراقبة البيئة الخارجية والداخلية حتى يتم تخفيض حالة عدم اليقين (42).

أهم منظمات إدارة المشاريع

يعد معهد إدارة المشاريع (PMI) Project Management Institute أكبر جمعية مهنية رائدة غير ربحية تأسست في عام 1969 م ، يقع مقر المعهد الرئيس في الولايات المتحدة الأمريكية. يقدم PMI مصادر وأبحاث قيمة لأكثر من 2.9 مليون مهني محترف في العالم بهدف تحسين الحياة المهنية وتنمية المهارات الإحترافية في مجال إدارة المشروعات (43).

ووفقاً للموقع الرسمي للمعهد بلغ عدد منتسبي المعهد أو المستفيدين من خدماته ما يزيد عن (70 ألف) سواء كانوا أعضاء منتسبين أو مستفيدين من المعايير والمنهجيات والشهادات والبحوث وفرص التطور المهني في إدارة المشاريع، كذلك يمتلك المعهد أكثر من (300) فرع منشرة في أكثر من (80) دولة حول العالم بما فيها المملكة العربية السعودية (<https://pmiksa.sa>) حيث يساهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع في جميع أنحاء المملكة من خلال تزويد المهتمين بالمعرفة والأدوات والتقنيات والموارد اللازمة لذلك التطوير.

يضع المعهد ستة قيم أساسية يؤمن بها، والتي تعد مبادئ توجيهية في إدارة المشروعات، وتتمثل هذه المبادئ

فيما يلي:

1- تأثير إدارة المشاريع

2- الإحترافية

3- التطوع

4- التنوع، والمساواة، والشمول

5- التواصل

6- المشاركة

كما يعد الدليل المعرفي لإدارة المشروعات (PMBOK Guide) دليل مرجعي حول أفضل الممارسات والسبل لتنفيذ المشاريع وأحد أشهر إصدارات المعهد حيث يحتوي على إجراءات ومعايير وقواعد وعمليات وأدوات لإدارة المشاريع، صدرت الطبعة الأولى من الدليل في عام 1996 واحتوى على 176 صفحة مشتملاً على 9 مجالات معرفية و 37 عملية، ثم توالى الطبعات وصولاً إلى الإصدار السابع من الدليل والذي يركز على مجالات الأداء ومبادئ إدارة المشاريع بدلاً عن مجالات المعرفة ومجموعة العمليات التي ستبقى متاحة من خلال المصادر الرقمية لموقع المعهد الرسمي

أهم شهادات إدارة المشاريع

لدى معهد إدارة المشاريع ثمان شهادات في إدارة المشروعات ذات اختبارات حيث أن أشهر شهادتين، وأكثرهما

انتشاراً على مستوى العالم، يقدمها المعهد هما:

- محترف إدارة مشاريع (PMP) Project Management Professional

- مشارك معتمد إدارة المشاريع (CAPM) Certified Associate in Project Management

وتعد شهادة محترف إدارة المشاريع PMP من الشهادات الأكثر شهرة والمُعترف بها دوليًا في عالم إدارة المشاريع والتي يمنحها معهد إدارة المشاريع PMI بعد اجتياز اختبار PMP، ويعد الحصول على الشهادة دليل على امتلاك المعرفة والخبرة الكافية لتطبيق منهجية PMBOK لتنفيذ ومتابعة المشاريع، حيث خصصت شهادة PMP للممارسين أصحاب الخبرة في إدارة المشاريع.

ووفقًا لموقع PMI، تشير الدراسات إلى أن أصحاب العمل سوف يحتاجون كل عام إلى شغل ما يقرب من 2.2 مليون وظيفة جديدة موجهة نحو المشاريع حتى عام 2027، وقد صممت شهادة PMP بواسطة متخصصين من ممارسين وأكاديميين لتأهيل المهتمين وتنمية مهاراتهم التالية من خلال:

- التأكيد على رفع المهارات الناعمة المتعلقة بإدارة فريق المشروع.

- التأكيد على رفع المهارات الصلبة والجوانب الفنية المتعلقة بعمليات وأدوات المشروع.

كذلك تؤكد الشهادة على وجود مهارات القيادة للمشاريع من خلال الإلمام بمنهجيات الممارسات الثلاث في إدارة المشاريع، وهي:

1- منهجية الشلال Waterfall

2- المنهجية الرشيقة Agile

3- المنهجية الهجينة Hybrid

شروط الحصول على شهادة PMP

لكي يتمكن الشخص من الحصول على شهادة محترف إدارة المشاريع PMP فإن عليه اجتياز اختبار مكون من 200 سؤال متعدد الاختيارات ولمدة أربع ساعات، ولكن ليس كل الأشخاص يمكنهم التقدم إلى هذا الاختبار، حيث أن للاختبار متطلبات أساسية شرطية لدخوله تحدد بحسب مؤهلات المتقدم للاختبار، وتنقسم هذه الشروط إلى ما يلي:

1- حاملي شهادة البكالوريوس (4 سنوات)

- وجود خبره على الأقل ثلاث سنوات بما يعادل 36 شهر في قيادة وتوجيه المشاريع

- الحصول على 35 ساعة من التعليم المعتمد في إدارة المشاريع أو الحصول على شهادة CAPM.

2- حاملي شهادة الثانوية العامة

- وجود خبره على الأقل خمس سنوات بما يعادل 60 شهر في قيادة وتوجيه المشاريع.
- الحصول على 35 ساعة من التعليم المعتمد في إدارة المشاريع أو الحصول على شهادة CAPM.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

- المنهجية وطرق البحث.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، وذلك من خلال وصف مشكلة الدراسة، والتعرف على العلاقة بين التدريب وإدارة المشاريع، والمنهج التحليلي باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات ثم تحليلها واستخراج النتائج والتوصيات،

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع القطاع العام في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، أثناء مدة تطبيق الدراسة في الفترة من 2023/7/1 م إلى 2023/8/10 م

عينة الدراسة

تم توزيع رابط الاستبانة الإلكترونية على عينة عشوائية من العاملين بمشروعات القطاع العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، واستجاب منهم عينة عشوائية بلغ عددها (112) فردًا من من العاملين في مشاريع القطاع العام بمدينة الرياض.

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

من خلال تحليل استجابات عينة الدراسة على الاستبانة بواسطة برنامج تبين أن عينة الدراسة لها الخصائص الديمغرافية التالية كما يوضحها جدول (1)

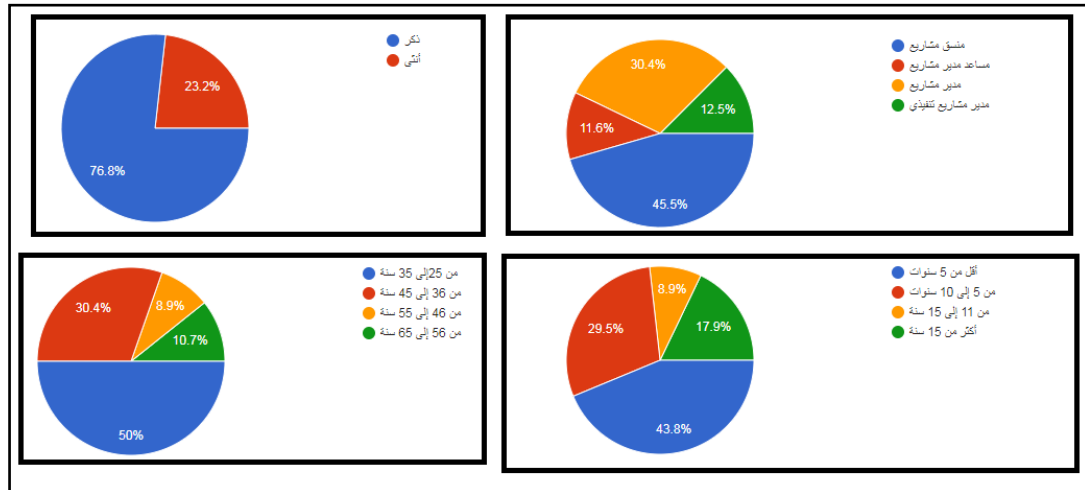
جدول (1) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	86	76.79%
	أنثى	26	23.21%
العمر	35-25	56	50.00%
	45-36	34	30.36%
	55-46	10	8.93%
	65-56	12	10.71%
المسمى الوظيفي	منسق مشاريع	51	45.54%
	مساعد مدير مشاريع	13	11.61%
	مدير مشاريع	34	30.36%
	مدير مشاريع تنفيذي	14	12.50%

الخبرة	أقل من 5 سنوات	49	43.75%
	5-10 سنوات	33	29.46%
	11-15 سنة	10	8.93%
	أكثر من 15 سنة	20	17.86%
المجموع الكلي		112	100%

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح جدول (3) توزيع عينة الدراسة تبعاً للبيانات الشخصية (الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والخبرة) للعاملين في مشاريع القطاع العام بمدينة الرياض، وتبين نتائج الجدول (3) أن غالبية عينة الدراسة كانت من الذكور بنسبة (76.79%)، بينما كانت بلغت نسبة الإناث (23.21%)، وفيما يخص الفئة العمرية للعينة، فقد جاء في المرتبة الأولى من تراوحت أعمارهم بين 25-35 سنة بنسبة (50%)، يليهم في المرتبة الثانية من كانت أعمارهم بين 36-45 سنة بنسبة (30.36%) في المرتبة الثالثة جاءت من تتراوح أعمارهم بين 56-65 سنة بنسبة (10.71%)، بينما حلت الفئة العمرية بين 46-55 سنة في المرتبة الرابعة بنسبة (8.93%). بالنسبة لتوزيع المسمى الوظيفي، فقد جاء مسمى منسق مشاريع في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (45.54%)، يليه في المرتبة الثانية مسمى مدير مشاريع بنسبة (30.36%)، يليه المسمى الوظيفي مدير مشاريع تنفيذي في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (12.5%)، بينما جاء المسمى الوظيفي مساعد مدير مشاريع في المرتبة الرابعة بنسبة (11.61%)، وفيما يخص متغير الخبرة، فقد جاء في المرتبة الأولى من تجارب خبرتهم أَل من 5 سنوات بنسبة (43.75%)، يليهم في المرتبة الثانية من كانت خبرتهم 5-10 بنسبة (29.46%)، وجاءت في المرتبة الثالثة من تتراوح خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة (17.86%)، بينما حلت من بلغت خبرتهم 11-15 سنة في المرتبة الرابعة بنسبة (8.93%)، ويوضح الشكل رقم (1) ملخصاً لتوزيع عينة الدراسة حسب تغيراتها الديمغرافية



شكل رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات نماذج جوجل

- أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات).

تم استخدام أداة الاستبانة ملائمتها لطبيعة الدراسة للإجابة عن عبارات الأسئلة وجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الدراسة عند لإجابة عن عبارات الأسئلة وجمع البيانات من عينة الدراسة بحيث تم تقدير الاستجابات بالدرجات التالية:

(1=غير موافق بشدة، 2=غير موافق، 3=محايد، 4=موافق، 5=موافق بشدة)، بحيث يكون مستوى التحقق متدرج من منخفض جداً إلى مرتفع جداً.

اختبار صدق الأداة وثباتها

قام الباحثون بإجراء الاساليب الإحصائية أدناه للتحقق من الثبات والصدق لأثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع

في القطاع العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من خلال:

صدق الاتساق الداخلي:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لحساب صدق الاتساق الداخلي لكل

محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية كما يظهر في جدول رقم (2).

جدول رقم (2) معامل صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

المحور	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
علاقة التدريب بإدارة المشاريع	1	**0.676
	2	**0.749
	3	**0.552
	4	**0.764
	5	**0.769
	6	**0.619
أثر التدريب على نتائج إدارة المشاريع	1	**0.732
	2	**0.769
	3	**0.650
	4	**0.782
المعوقات التدريبية لنجاح إدارة المشاريع	1	**0.659

**0.781	2	
**0.680	3	
**0.569	4	
**0.778	5	
(**) دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح جدول (1) صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات

أداة الدراسة ودرجة المحور المنتهي له، حيث تبين أن جميع معامل الارتباط ذات درجة إيجابية من المصدقية، وتتراوح

قيم تلك المعامل بين (0.552-0.782) وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

ثبات الاستبانة

تم استخدام تحليل الثبات Reliability Analysis من خلال إجراء معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتحقق من

ثبات معامل الاستبانة كما يظهر في جدول رقم (3)

جدول (3) معامل الثبات لأداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألف كرونباخ
علاقة التدريب بإدارة المشاريع	6	0.896
أثر التدريب على نتائج إدارة المشاريع	4	0.677
المعوقات التدريبية لنجاح إدارة المشاريع	5	0.712
كامل الأداة	15	0.837

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

يتم في هذا الفصل الإجابة على أسئلة الدراسة وتفسيرها وذلك كما يلي:

- الإجابة عن السؤال الأول: ما العلاقة بين التدريب ونجاح إدارة المشاريع؟

للإجابة على هذا السؤال تم تحليل بيان عبارات المحور الأول باستخدام التحليل الوصفي Descriptive Analysis

لحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يظهر في جدول رقم (4).

جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء عينة الدراسة حول المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
1	احصل على تدريب بإدارة المشاريع يساعدني على تأدية مهامتي.	3.91	1.27	موافق	3
2	احتاج دورة PMP لصقل مهاراتي في إدارة المشاريع.	3.96	1.26	موافق	2
3	التدريب في مجال إدارة المشاريع يساعد على تنمية المهارات الناعمة.	3.77	1.13	موافق	5
4	التدريب في مجال إدارة المشاريع يساهم في تنمية المهارات الصلبة.	3.40	1.01	موافق	6
5	يساهم التدريب في مجال إدارة المشاريع على رفع كفاءة الإنتاجية.	4.21	0.79	موافق بشدة	1
6	تسعى الإدارة إلى تطوير المهارات من خلال التدريب على إدارة المشاريع.	3.82	1.21	موافق	4
إجمالي المحور		3.84	1.08	موافق	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من نتائج جدول (4) أن غالبية آراء عينة الدراسة أشارت إلى مستوى موافقة (موافق) حول وجود علاقة بين التدريب وإدارة المشاريع بالقطاع العام في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (3.4 - 4.21)، وجاء ترتيب العبارات تنازلياً على النحو الآتي:

1. عبارة "يساهم التدريب في مجال إدارة المشاريع على رفع كفاءة الإنتاجية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري (0.79).
2. عبارة "احتاج دورة PMP لصقل مهاراتي في إدارة المشاريع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري (1.26).

3. عبارة " احصل على تدريب بإدارة المشاريع يساعدني على تأدية مهامى " في المرتبة الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (1.27).
4. عبارة " تسعى الإدارة إلى تطوير المهارات من خلال التدريب على إدارة المشاريع " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (1.08).
5. عبارة " التدريب في مجال إدارة المشاريع يساعد على تنمية المهارات الناعمة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري (1.13).
6. عبارة " التدريب في مجال إدارة المشاريع يسهم في تنمية المهارات الصلبة. " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (1.01).
- يتضح أيضاً من جدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات المحور الأول والذي بلغ (3.84) بمستوى تحقق (موافق) وانحراف معياري (1.08) مما يعني أن غالبية عينة الدراسة يوافقون على أن هناك علاقة أثر إيجابية بين التدريب وإدارة المشاريع بالقطاع العام في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الإجابة على السؤال الثاني: كيف يؤثر التدريب على نجاح إدارة المشاريع في القطاع العام؟
- للإجابة على هذا السؤال تم تحليل بيان عبارات المحور الثاني باستخدام التحليل الوصفي Descriptive Analysis لحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يظهر في جدول رقم (5).

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء عينة الدراسة حول المحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
1	التدريب في مجال إدارة المشاريع يساعد على تنفيذ المشاريع بالشكل المطلوب.	3.74	1.10	موافق	1
2	يساعد التدريب في مجال إدارة المشاريع على تسليم المشاريع في الوقت المحدد.	3.39	1.02	موافق	4
3	يساهم التدريب في مجال إدارة المشاريع على تسليم المشاريع وفق الميزانية المحددة.	3.68	1.10	موافق	2
4	التدريب في مجال إدارة المشاريع يساهم في نجاح المشاريع بشكل عام.	3.51	1.04	موافق	3
إجمالي المحور		3.58	1.06	موافق	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول (5) أن آراء عينة الدراسة جاءت عند مستوى (موافق) حول تأثير التدريب على نجاح إدارة المشاريع بالقطاع العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمحور الثاني بين (3.74-3.39) وجاء ترتيب العبارات تنازلياً على النحو الآتي:

1. عبارة "التدريب في مجال إدارة المشاريع يساعد على تنفيذ المشاريع بالشكل المطلوب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (1.10).
 2. عبارة "يساهم التدريب في مجال إدارة المشاريع على تسليم المشاريع وفق الميزانية المحددة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (1.10).
 3. عبارة "التدريب في مجال إدارة المشاريع يساهم في نجاح المشاريع بشكل عام." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (1.04).
 4. عبارة "يساعد التدريب في مجال إدارة المشاريع على تسليم المشاريع في الوقت المحدد" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (1.02).
- ويتضح أيضاً من نتائج جدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات المحور الثاني بلغت (3.58) وانحراف معياري (1.06) عند مستوى تحقق (موافق)، مما يشير إلى أن عينة الدراسة يوافقون على أن هناك تأثير إيجابي للتدريب على نجاح إدارة المشاريع بالقطاع العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الإجابة على السؤال الثالث: ما المعوقات التدريبية التي تحد من نجاح إدارة المشاريع بالقطاع العام بمدينة الرياض؟ للإجابة على هذا السؤال تم تحليل بيان عبارات المحور الثالث باستخدام التحليل الوصفي Descriptive Analysis لحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يظهر في جدول رقم (6).

جدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء عينة الدراسة حول المحور الثالث

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق	الترتيب
1	الدورة التدريبية ليس لها علاقة بمجال إدارة المشاريع.	3.43	1.05	موافق	3
2	اختيار المتدربين يتم بناء على العلاقات الشخصية وليس حاجة العمل.	3.38	1.36	موافق	4
3	اختيار مواعيد غير مناسبة لإقامة الدورات التدريبية	3.76	1.10	موافق	2
4	ضغوط العمل وعدم توفر الوقت للحصول على التدريب.	4.18	0.86	موافق بشدة	1
5	ارتفاع تكاليف التدريب على إدارة المشاريع مقارنة بالمجالات الإدارية الأخرى.	2.98	1.02	محايد	5
إجمالي المحور		3.54	1.07	موافق	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول (6) أن آراء عينة الدراسة جاءت عند مستوى (موافق) حول المعوقات التدريبية التي تحد من نجاح إدارة المشاريع بالقطاع العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمحور الثالث بين (2.98 - 4.18) وجاء ترتيب العبارات تنازلياً على النحو الآتي:

1. عبارة " ضغوط العمل وعدم توفر الوقت للحصول على التدريب " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري (0.86).
 2. عبارة " اختيار مواعيد غير مناسبة لإقامة الدورات التدريبية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (1.10).
 3. عبارة " الدورة التدريبية ليس لها علاقة بمجال إدارة المشاريع " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري (1.05).
 4. عبارة " اختيار المتدربين يتم بناء على العلاقات الشخصية وليس حاجة العمل " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري (1.36).
 5. عبارة " ارتفاع تكاليف التدريب على إدارة المشاريع مقارنة بالمجالات الإدارية الأخرى " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وانحراف معياري قدره (1.02)
- ويتضح أيضاً من نتائج جدول (6) أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارات المحور الثالث بلغت (3.54) وانحراف معياري (1.07) عند مستوى تحقق (موافق)، مما يشير إلى أن عينة الدراسة يوافقون على وجود معوقات تدريبية تحد من نجاح إدارة المشاريع بالقطاع العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الفصل السادس

تحليل النتائج والتصور المقترح

بعد عرض تحليل نتائج أسئلة الدراسة وتفسيرها يعرض الباحثون في هذا الفصل ملخص لنتائج الدراسة ومجموعة من التوصيات في ضوء هذه النتائج

تحليل نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مرتفعة بين التدريب وإدارة المشاريع بالقطاع العام بمدينة الرياض حيث يساهم التدريب في رفع كفاءة العمل والإنتاجية لفرق المشاريع من خلال تطوير المهارات الناعمة والصلبة.

2- اهتمام العاملين في مشاريع القطاع العام بمدينة الرياض بالحصول على الشهادة المهنية الإحترافية (PMP) في إدارة المشاريع.

3- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أثر التدريب على نجاح إدارة المشاريع من خلال تسليمها ضمن النطاق وفي الوقت المحدد وفي حدود الميزانية.

4- أن ضغوط العمل وعدم توفر الوقت الكافي، ومواعيد التدريب غير المناسبة، والتكاليف هي قيود تحول دون الحصول على فرص التدريب في مجال إدارة المشاريع بالقطاع العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

توصيات الدراسة

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:

- دعم إقامة وتنفيذ البرامج والدورات التدريبية وورش العمل والندوات الداخلية والخارجية في مجال إدارة المشاريع للعاملين في مشاريع القطاع العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- التركيز على تنمية المهارات وتشجيع فريق المشروع على الحصول على الشهادات المهنية الإحترافية كشهادة (PMP) في إدارة المشاريع.

- تبني إدارات التدريب والتطوير خطط تدريب استراتيجية في مجال إدارة المشاريع للعاملين بمشاريع القطاع العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- معالجة القيود التي تحول دون الحصول على فرص التدريب المناسبة في مجال إدارة المشاريع.
- تشجيع وتأهيل المرأة السعودية للدخول في مجال إدارة المشاريع والحصول على دورات وشهادات مهنية في هذا المجال.
- دعم البحوث والدراسات العملية والنظرية التي تهتم بأثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع.

- ¹ Jacobson, W, Rubin, E.V., & Selden, S.C. (2002). Examining training in large municipalities: linking individual and organizational training needs", Public Personnel Management, 31, 4, 485-505.
- ² Aldayel, A. I., Aldayel, M. S., & Al-Mudimigh, A. S. (2011). The critical success factors of ERP implementation in higher education in Saudi Arabia: A case study. Journal of Information Technology & Economic Development, 2(2).
- ³ Alhajri, A. R., & Alshibani, A. (2018). Critical factors behind construction delay in petrochemical projects in Saudi Arabia. Energies, 11(7), 1652.
- ⁴ Kunder, L. H. (1998). Employees' perception of the status and effectiveness of the training and development system and of the value of training and development. PhD Dissertation in Education, Virginia Polytechnic Institute and State University, USA.
- ⁵ العزاوي، ضياء شكر محمود، والجبوري، علاء أحمد حسن عبيد. (2022). قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 18، ع 57، 100 - 116.
- ⁶ PMI (2017). PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) (6th ed.). USA, Chicago
- ⁷ Munns, A.K. and Bjeirmi B.F. (1996). "The role of project management in achieving project success." International Journal of Project Management, 14(2): 81-87
- ⁸ عليمات، صفاء سليمان محمد، والصمادي، زياد محمد علي. (2022). أثر التخطيط على فاعلية إدارة المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع في شركات المقاولات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- ⁹ العزاوي، ضياء شكر محمود، والجبوري، علاء أحمد حسن عبيد. (2022). قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 18، ع 57، 100 - 116.
- ¹⁰ الطحطوح، عمر. (2022). أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 8(2)، 049-066.
- ¹¹ العبدلات، ديماء شوقي عبد الغني، والشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- ¹² الظفيري، محمد نايف فرحان، والشورة، عبد الله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- ¹³ الصويلح. (2021). دور وزارة الشؤون الاجتماعية في تمكين المرأة من خلال إدارة المشروعات الصغيرة بدولة الكويت. مجلة البحث العلمي في التربية، 22(7)، 486-503.
- ¹⁴ النجار، محمد فايز جمعه، والشوابكة، خالد محمود سليمان. (2019). أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- ¹⁵ الدليمي، سعد أحمد خليفة، والعون، سالم سفايح. (2019). إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية: دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- ¹⁶ هباني، الصادق (2014)، أثر تطبيق العملية الادارية على نجاح المشروعات الصغيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة شندي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، الجزائر.
- ¹⁷ القوقا، إبراهيم عبد المجيد، و أبو الروس، سامي علي. (2011). أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.
- ¹⁸ النجار، عفاف (2011)، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل واقع وطموحات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل. الخليل
- ¹⁹ طيبي، فاطمة الزهراء وطبوش مريم. (2017). دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسية BATCIC للبناءات المصنعة الحديدية والنحاسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.
- ²⁰ أبو شعبان، أحمد والعلوي، عماد مصباح. (2017). أثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
- ²¹ Gabaashok Kumar (2012). The Role of Distance Education in the Human Resource Development of India, Indira Gandhi National Open University New Delhi 068110- India Ph-11-91.
- ²² السماوي، أحمد علي ثابت. (2014). أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة وزارة المالية في اليمن: دراسة حالة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ²³ سككاسف، علاء الدين. (2017). دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- ²⁴ طيبي، فاطمة الزهراء وطبوش مريم. (2017). دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسية BATCIC للبناءات المصنعة الحديدية والنحاسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.
- ²⁵ أبو كرش، شريف. (2011). البرامج التدريبية في القطاع المصرفي في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العربية الأمريكية جنين، فلسطين.

26 Darkwa. P (2016). Training and Development Process And Employees Performance In The "Chop Bar" Industry. Journal of Research and Development (JRN D) Vol. 3, No. 1, 2016

27 الحديدي، روان. (2020) مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي، (144)، 597-576

28 الحارثي، غازي والفايدي، ياسر (2020). دور إدارة المعرفة في إدارة المشروع، شبكة المؤتمرات الدولية المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر ، ISSN 2476-017X

29 سالم، عطية الحاج. (2018). التخطيط للاتصال في المؤسسة وفق منهجية إدارة المشاريع. بحوث، (12) 62 - 74.

30 Ezerarslan, Ali Soydan & Aytekin, Güner Koç (2018). The Effectiveness OF Cost-Orinted Project Managment Process in Businesses. IJOESS, 9(33), 1452-1487

31 Cesarotti, Vittorio, Gubinelli, Silvia & Introna, Vito (2019). The evolution of Project Management (PM): How Agile, Lean and Six Sigma are 1-29, 7(3), PM, Modern Journal PM. changing

32 حجازي، هيثم علي. (2015). مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى (2.2). دار صفاء للنشر والتوزيع

33 الحديدي، روان. (2020) مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. المجلة العربية للنشر العلمي، (144)، 597-576

34 Haverila, Matti and Haverila, Kai (2019), Customer centric success measures in project management. International Journal of Business Excellence.19 (2), 203-222. DOI:10.1504/IJBEX.2019.102234.

35 السامرائي، سلوى هاني والحسناوي ،علي عبد الحسن دلي (2016). نجاح إدارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة بحث ميداني لأراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(8) 157-131

36 Mchale, Brain (2020). 7Examples of Professional Goals for Project Management. *Central. Project* Available <https://www.projectcentral.com/blog/project-management-professional-goals/>.

37 بوزين، قتيبة. (2019). المراحل الخمسة في إدارة المشاريع. مقالة في مدونة ديجتال ايج <https://www.digitalage.blog/2019/11/demystifying-> (Digital Age)

38 PMI (2017). PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) (6thed.). USA, Chicago

39 Radujković, Mladen and Sjekavica, Mariela (2017). Project Management Success Factors. *Procedia Engineering*. 196, 607-615. DOI: 10.1016/j.proeng.2017.08.048.

40 السامرائي، سلوى هاني والحسناوي ،علي عبد الحسن دلي (2016). نجاح إدارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة بحث ميداني لأراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للطرق والجسور. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(8) 157-131

41 Ezerarslan, Ali Soydan & Aytekin, Güner Koç (2018). The Effectiveness OF Cost-Orinted Project Management Process in Businesses. IJOESS, 9(33), 1452-1487

⁴² Cesarotti, Vittorio, Gubinelli, Silvia & Introna, Vito (2019). The evolution of Project Management (PM): How Agile, Lean and Six Sigma are 1-29, 7(3), PM, Modern Journal PM. changing

⁴³ PMI (2017). PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) (6thed.). USA, Chicago.

ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية

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

السادة المستفتين السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،
نفيدكم أننا نقوم اليوم بإعداد دراسة بحث لمشروع تخرج الماجستير (إدارة المشاريع) وهو دراسة بعنوان " أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بمدينة الرياض" وقد أعد الباحثون هذه الاستبانة من أجل الحصول على معلومات حول الدراسة، وإيماناً وثقة بأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة تم اختياركم ضمن العينة التي ستجيب على هذه الاستبانة، والباحثون يتقنون بأنكم تدركون أهمية الإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وحداية، لما لها من أهمية في تحقيق أهداف الدراسة وخدمة المجتمع، مع تأكيد الباحثين المطلق على الاحتفاظ بسرية أي معلومات يتم الحصول عليها، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لكم مقدماً على موافقتكم على المشاركة في هذه الدراسة،
وإذا كان لديكم أي أسئلة، فالرجاء عدم التردد في الاتصال بالباحثين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث/ محمد ناصر الجهني

جوال/ 050052519

بريد إلكتروني/ mohammed.shutwi@gmail.com

الباحث/ بندر مفلح الرشدي

بريد إلكتروني/ bandarrashidi84@gmail.com

الباحث/ سعيد بن عبدالله السنام

بريد إلكتروني/ Saeed.alsanamah@gmail.com

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة.

الجنس *

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر *

☐ من 25 إلى 35 سنة

☐ من 36 إلى 45 سنة

☐ من 46 إلى 55 سنة

☐ من 56 إلى 65 سنة

*
المسمى الوظيفي:

- ☐ منسق مشاريع
- ☐ مساعد مدير مشاريع
- ☐ مدير مشاريع
- ☐ مدير مشاريع تنفيذي

*
سنوات الخبرة

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى 10 سنوات
- ☐ من 11 إلى 15 سنة
- ☐ أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: أسئلة استجابة أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بمدينة الرياض
فيما يلي مجموعة من الفقرات الرجاء منكم تحديد الاختيار المناسب من وجهة نظركم.

المحور الأول: علاقة التدريب بإدارة المشاريع
(الوصف (اختياري)

*
1- احصل على تدريب بإدارة المشاريع يساعدني على تأدية مهامي.

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

2- احتاج دورة PMP لصفقل مهاراتي في إدارة المشاريع.*

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

3- التدريب في مجال إدارة المشاريع يساعد على تنمية المهارات القاعمة.*

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

4- التدريب في مجال إدارة المشاريع يسهم في تنمية المهارات الصلبة.*

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

5- يساهم التدريب في مجال إدارة المشاريع على رفع كفاءة الإنتاجية.

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

6- تسعى الإدارة إلى تطوير المهارات من خلال التدريب على إدارة المشاريع.*

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

المحور الثاني: أثر التدريب على نتائج إدارة المشاريع
(الوصف اختياري)

7- التدريب في مجال إدارة المشاريع يساعد على تنفيذ المشاريع بالشكل المطلوب.*

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

8- يساعد التدريب في مجال إدارة المشاريع على تسليم المشاريع في الوقت المحدد.*

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

9- يساهم التدريب في مجال إدارة المشاريع على تسليم المشاريع وفق الميزانية المحددة.*

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

10- التدريب في مجال إدارة المشاريع يساهم في نجاح المشاريع بشكل عام.*

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

المحور الثالث: المعوقات التدريبية لتجّاح إدارة المشاريع
الوصف (اختياري)

11- الدورة التدريبية ليس لها علاقة بمجال إدارة المشاريع.*

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

12- اختيار المتدربين يتم بناء على العلاقات الشخصية وليس حاجة العمل.*

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

13- اختيار مواعيد غير مناسبة لإقامة الدورات التدريبية

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

14- ضغوط العمل وعدم توفر الوقت للحصول على التدريب.*

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

15- ارتفاع تكاليف التدريب على إدارة المشاريع مقارنة بالمجالات الإدارية الأخرى.*

- ☐ موافق بشدة
- ☐ موافق
- ☐ محايد
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

المستخلص :

هدفت الدراسة إلى أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع بالقطاع العام في مدينة الرياض، ومعرفة المعوقات التدريبية التي تحد من نجاح إدارة المشاريع في القطاع العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في استبيان مكون من ثلاثة محاور شملت (15) فقرة ، تم تطبيقها عينة عشوائية تكونت من (112) من العاملين بمشروعات القطاع العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مرتفعة بين التدريب وإدارة المشاريع بالقطاع العام بمدينة الرياض حيث يساهم التدريب في رفع كفاءة العمل والإنتاجية لفرق المشاريع من خلال تطوير المهارات الناعمة والصلبة، كما توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام لدى العاملين في مشاريع القطاع العام بمدينة الرياض بالحصول على الشهادة المهنية الإحترافية (PMP) في إدارة المشاريع، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للتدريب على نجاح إدارة المشاريع من خلال تسليمها ضمن النطاق وفي الوقت المحدد وفي حدود الميزانية ، كما توصلت الدراسة إلى أن ضغوط العمل وعدم توفر الوقت الكافي، ومواعيد التدريب الغير مناسبة، والتكاليف هي قيود تحول دون الحصول على فرص التدريب في مجال إدارة المشاريع بالقطاع العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بدعم إقامة وتنفيذ البرامج والدورات التدريبية وورش العمل والندوات الداخلية والخارجية في مجال إدارة المشاريع للعاملين في مشاريع القطاع العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والتركيز على تنمية المهارات وتشجيع فريق المشروع على الحصول على الشهادات المهنية الإحترافية كشهادة (PMP) في إدارة المشاريع، وتبني إدارات التدريب والتطوير خطط تدريب استراتيجية في مجال إدارة المشاريع للعاملين بمشاريع القطاع العام بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، كما توصي الدراسة بمعالجة القيود التي تحول دون الحصول على فرص التدريب المناسبة في مجال إدارة المشاريع، وتشجيع وتأهيل المرأة السعودية للدخول في مجال إدارة المشاريع والحصول على دورات وشهادات مهنية في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: أثر التدريب، إدارة المشاريع، القطاع العام، مدينة الرياض.

Abstract

The study aimed at the impact of training on improving the results of project management in the public sector in the city of Riyadh, and to know the training obstacles that limit the success of project management in the public sector in the city of Riyadh in the Kingdom of Saudi Arabia. Consisting of three axes that included (15) paragraphs, it was applied to a random sample consisting of (112) workers in public sector projects in Riyadh, Saudi Arabia. Training in raising the work efficiency and productivity of the project teams through the development of soft and hard skills. Managing projects by delivering them within the scope, on time, and within the budget. The study also found that work pressures, lack of sufficient time, inappropriate training dates, and costs are restrictions that prevent obtaining training opportunities in the field of project management in the public sector in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. In the light of these results, the study recommends supporting the establishment and implementation of programs, training courses, workshops, and internal and external seminars in the field of project management for workers in public sector projects in Riyadh, Saudi Arabia, and focus on developing skills and encouraging the project team to obtain professional certificates such as (PMP)) in project management, and the training and development departments adopt strategic training plans in the field of project management for workers in public sector projects in Riyadh, Saudi Arabia. The field of project management and obtaining professional courses and certificates in this field.

Keywords: impact of training, project management, public sector, Riyadh.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



The impact of training on improving project management results

In the public sector in Riyadh

Prepared by:

Saeed Al Sanamah - Academic number 221001909

Mohammed Shutwi- Academic number 221000669

Bandar AlRashidi- Academic number 20222006027

Supervised by:

Professor: Walid Suleiman

Professor: Fatima Mustafa

Year: 2023