

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر البرامج التدريبية على كفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر في المجمعات التجارية في السعودية

أسم الطالب

ابرار محمد حمود محمد الاحمدي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2025 - 8 - 21 | الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	3
1.2. مشكلة الدراسة	4
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	4
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	4
1.3. أهمية الدراسة	5
1.3.1. على المستوى النظري:	5
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	5
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	7
1.7. نموذج الدراسة	7
1.8. منهجية الدراسة	8
1.9. الدراسة الميدانية	9
1.10. مخطط المشروع المقترح	9
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	10
2.1. المقدمة:	10
2.2. المتغير المستقل	10
2.3. المتغير التابع	11
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	11
2.5. الخاتمة	12
قائمة المراجع	13

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد مجال إدارة المشاريع تطوراً مستمراً، مدفوعاً بالطبيعة الديناميكية للقطاعات التجارية والتحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والمخاطر المتنوعة (PMI, 2021). أحد المجالات التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة هو دور التدريب المهني في تطوير كفاءة مديري المشاريع، خصوصاً في مجال إدارة المخاطر. فقد أظهرت دراسات متعددة أن الاستثمار في تدريب المديرين يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المشاريع وتقليل فشلها (Kirkpatrick, 1996؛ Kerzner, 2017).

ومع ذلك، ورغم وفرة الأبحاث التي تناولت التدريب الإداري بشكل عام، لا تزال هناك حاجة ملحة لاستكشاف مدى فاعلية البرامج التدريبية المتخصصة في تعزيز مهارات مديري المشاريع في إدارة المخاطر، خصوصاً في سياقات تنظيمية مختلفة مثل قطاع المجمعات التجارية في المملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر البرامج التدريبية على كفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر ضمن بيئة المجمعات التجارية، من خلال فحص العلاقة بين جودة التدريب وفعالية التعامل مع المخاطر التشغيلية والإستراتيجية. ومن خلال هذا الفحص، تسعى الدراسة إلى الإسهام في تعزيز الفهم العلمي لتأثير التدريب الإداري في البيئات التجارية المتغيرة، وتقديم توصيات عملية لتحسين تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بما يتلاءم مع السياق المحلي.

يُكتب هذا البحث باللغة العربية نظراً لقلة الدراسات والأبحاث العلمية المنشورة بالعربية في مجال أثر البرامج التدريبية على كفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر، خاصة في بيئة المجمعات التجارية في المملكة العربية السعودية والمنطقة العربية عموماً. إن استخدام اللغة العربية يسهل وصول البحث إلى الفئة المستهدفة من الباحثين والمهنيين العرب، مما يعزز فهمهم واستفادتهم من النتائج والتوصيات، ويساهم في تطوير الممارسات الإدارية في السياق المحلي. كما يدعم البحث النشر العلمي العربي ويعزز من التفاعل بين الأكاديميين والممارسين في بيئة ثقافية ولغوية مشتركة.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من توسع قطاع المجمعات التجارية في المملكة العربية السعودية، وتزايد اعتماد هذه المشاريع على نظم إدارية متقدمة، إلا أن كفاءة مديري المشاريع في التعامل مع المخاطر لا تزال تواجه تحديات ملموسة. في الوقت الذي تُنفذ فيه برامج تدريبية متعددة، فإن مدى فاعلية هذه البرامج في تحسين أداء المديرين في مجال إدارة المخاطر لم يُدرس بشكل كافٍ، خاصة في السياق المحلي. وتبرز الحاجة إلى البحث في مدى تأثير هذه البرامج على الكفاءة المهنية لمديري المشاريع، لتطويرها بما يخدم احتياجات هذا القطاع الحيوي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

نقص واضح في الأدبيات العربية التي تربط بين البرامج التدريبية وكفاءة إدارة المخاطر في سياق بيئة الأعمال السعودية. تركّز الدراسات السابقة غالبًا على قطاعات صناعية أو تقنية، مما يترك فجوة في فهم خصوصية قطاع المجمعات التجارية. عدم وجود نماذج بحثية كافية تدرس العلاقة بين التدريب وإدارة المخاطر ضمن إطار محلي وثقافي عربي. قلة الدراسات التي تطبّق نماذج علمية راسخة مثل نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب في هذه البيئة.

1.2.2 . فجوات على المستوى التطبيقي

تنفيذ البرامج التدريبية غالبًا دون تقييم فعلي لمدى انعكاسها على أداء مديري المشاريع في مواقف الخطر الواقعية . ضعف ربط مخرجات التدريب بسلوك المديرين في بيئة العمل، مما يؤدي إلى فجوة بين المعرفة المكتسبة والتطبيق العملي . اعتماد بعض المؤسسات على برامج تدريبية عامة لا تتوافق مع التحديات الفعلية التي يواجهها قطاع المجمعات التجارية. غياب مؤشرات واضحة تساعد أصحاب القرار على قياس العائد من الاستثمار في التدريب من حيث كفاءة إدارة المخاطر.

وبناءً على ما سبق، يتمثل السؤال الرئيسي الذي يسعى هذا البحث للإجابة عنه في :

ما أثر البرامج التدريبية على كفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر في المجمعات التجارية في المملكة العربية السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

*سد الفجوة في الأدبيات العربية :

يسهم هذا البحث في إثراء المكتبة العربية من خلال تقديم دراسة أكاديمية باللغة العربية حول أثر البرامج التدريبية على كفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر، وهو موضوع لا يزال نادر التناول في سياق المجمعات التجارية.

*دعم البحوث المستقبلية :

يوفر إطاراً نظرياً وبحثياً يمكن أن يُبنى عليه في دراسات لاحقة تتناول قضايا التدريب، الكفاءة الإدارية، وإدارة المخاطر في قطاعات متنوعة.

*الربط بين مفاهيم التدريب وإدارة المخاطر :

يقدم البحث نموذجاً لفهم العلاقة بين البرامج التدريبية وكفاءة المديرين، ما يعزز الفهم النظري لكيفية تطوير القدرات الإدارية من خلال التعليم والتدريب.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

*تحسين جودة التدريب في المؤسسات التجارية :

يساعد البحث أصحاب القرار في تصميم برامج تدريبية أكثر فاعلية تستجيب لاحتياجات مديري المشاريع في مواجهة المخاطر.

*رفع كفاءة مديري المشاريع ميدانياً :

من خلال نتائج البحث، يمكن تطوير أدوات تدريب تركز على بناء المهارات الفعلية المطلوبة للتعامل مع المخاطر، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشاريع.

*دعم استدامة المشاريع في المجمعات التجارية :

يساهم البحث في تعزيز قدرة المشاريع التجارية على مواجهة التحديات وتقليل احتمالية الفشل أو الخسائر الناتجة عن ضعف إدارة المخاطر.

*توجيه الاستثمار في التدريب :

يوفر البحث بيانات تساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات مستنيرة بخصوص الإنفاق على التدريب والعائد المتوقع منه.

1.4. أسئلة الدراسة :

تُعد البرامج التدريبية من الأدوات الأساسية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تطوير مهارات وقدرات مديري المشاريع، خصوصاً في مجال إدارة المخاطر الذي يمثل تحدياً مستمراً في بيئة المجمعات التجارية المتطورة في المملكة العربية السعودية. ورغم الأهمية المتزايدة لهذه البرامج، إلا أن هناك حاجة ماسة لفهم مدى تأثيرها الفعلي على كفاءة المديرين في التعامل مع المخاطر المختلفة. لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين البرامج التدريبية وكفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر، من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة التي توجه البحث وتساعد في تحقيق أهدافه.

وبناء على ذلك اسئلة البحث هي:

1. ما واقع البرامج التدريبية المقدمة لمديري المشاريع في المجمعات التجارية في السعودية من حيث النوع والمحتوى والمدة؟
2. ما مدى كفاءة مديري المشاريع في التعامل مع المخاطر التشغيلية والإستراتيجية في بيئة المجمعات التجارية؟
3. إلى أي مدى تساهم البرامج التدريبية المتخصصة في تعزيز مهارات مديري المشاريع في إدارة المخاطر؟
4. هل تختلف كفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر باختلاف نوع أو مدة البرنامج التدريبي الذي تلقوه؟
5. ما التحديات التي تحدّ من فاعلية تطبيق ما تم تعلمه في البرامج التدريبية في المواقف العملية المتعلقة بإدارة المخاطر؟
6. كيف يمكن تحسين تصميم وتطبيق البرامج التدريبية لتتوافق مع طبيعة قطاع المجمعات التجارية في المملكة العربية السعودية؟

1.5. أهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في فهم وتطوير أثر البرامج التدريبية على كفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر داخل المجمعات التجارية في المملكة العربية السعودية، وتشمل هذه الأهداف:

1. تحديد واقع البرامج التدريبية المقدمة لمديري المشاريع في المجمعات التجارية من حيث النوع والمحتوى والمدة.
2. تقييم مستوى كفاءة مديري المشاريع في التعامل مع المخاطر التشغيلية والاستراتيجية في بيئة المجمعات التجارية.
3. استكشاف مدى تأثير البرامج التدريبية المتخصصة على تعزيز مهارات مديري المشاريع في إدارة المخاطر.
4. دراسة العلاقة بين نوع ومدة البرامج التدريبية ومستوى كفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر.
5. التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق ما تعلموه المديرون في البرامج التدريبية على الواقع العملي في مجال إدارة المخاطر.
6. تقديم توصيات لتحسين تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بما يتناسب مع خصائص قطاع المجمعات التجارية في المملكة العربية السعودية.

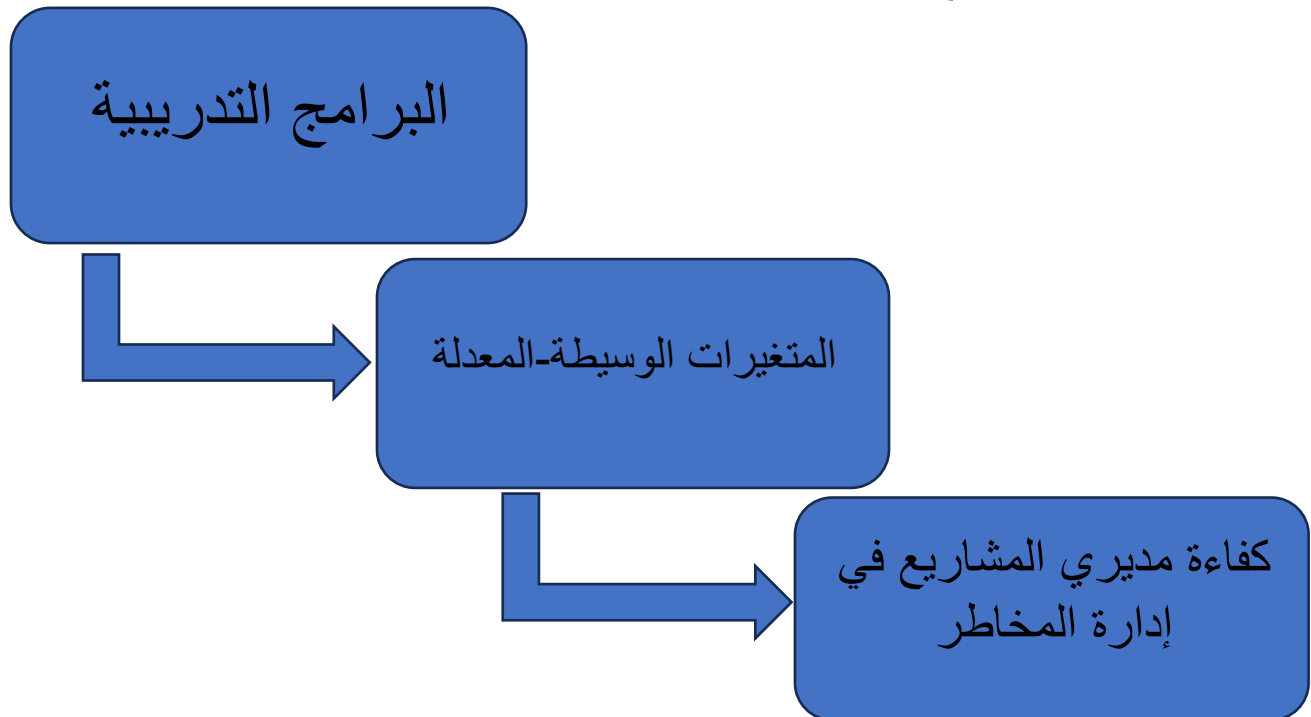
1.6. فرضيات الدراسة :

تُعد الفرضيات جزءًا أساسيًا من البحث العلمي، حيث تمثل توقعات الباحث حول العلاقة بين المتغيرات التي يدرسها. في هذا البحث، تهدف الفرضيات إلى اختبار أثر البرامج التدريبية على كفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر داخل المجمعات التجارية في المملكة العربية السعودية، وذلك بناءً على الإطار النظري والأسئلة التي تم طرحها سابقًا.

فرضيات البحث:

1. توجد علاقة دالة إحصائية بين البرامج التدريبية المقدمة لمديري المشاريع وكفاءتهم في إدارة المخاطر.
2. يؤثر نوع البرامج التدريبية ومحتواها ومدة تنفيذها بشكل إيجابي على كفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر.
3. مديري المشاريع الذين تلقوا برامج تدريبية متخصصة يظهرون مستوى أعلى من الكفاءة في إدارة المخاطر مقارنة بغيرهم.
4. التحديات التي تواجه مديري المشاريع في تطبيق ما تعلموه من البرامج التدريبية تقلل من فعالية هذه البرامج في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر.
5. تحسين تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية يرتبط ارتباطًا طرديًا بزيادة كفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر داخل قطاع المجمعات التجارية.

1.7. نموذج الدراسة :



1.8. منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، والذي يُعد مناسباً لدراسة الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات. وقد تم استخدامه في هذه الدراسة بهدف وصف واقع البرامج التدريبية المقدمة لمديري المشاريع في المجمعات التجارية، وتحليل أثرها على كفاءتهم في إدارة المخاطر.

1- يتكوّن مجتمع الدراسة من **جميع مديري المشاريع العاملين في المجمعات التجارية في المملكة العربية السعودية**، ممن لديهم خبرة سابقة في إدارة المشاريع وحضروا برامج تدريبية متخصصة في مجالات إدارية أو تتعلق بإدارة المخاطر.

2- اختيار **عينة عشوائية طبقية** من مديري المشاريع العاملين في عدد من المجمعات التجارية الكبيرة داخل المملكة. وراعت العينة التنوع من حيث الموقع الجغرافي (مثل: الرياض، جدة، الدمام)، والخبرة المهنية، وعدد البرامج التدريبية التي تم الالتحاق بها.

3- تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد شملت ثلاثة محاور رئيسية:

- 1- البيانات العامة للمستجيبين (المنصب، سنوات الخبرة، عدد البرامج التدريبية، الجهة التدريبية...)
 - 2- البرامج التدريبية (نوعها، محتواها، مدتها، تقييم المشاركين لها)
 - 3- كفاءة إدارة المخاطر (قدرة المدير على التنبؤ بالمخاطر، التحليل، الاستجابة، التقييم)
- ثم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة للتأكد من صدقها الظاهري، كما تم احتساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للتأكد من الاتساق الداخلي.

4- ثم توزيع الاستبانة إلكترونياً باستخدام نماذج Google Form على أفراد العينة، مع الحفاظ على خصوصية البيانات وسرية المعلومات

5- ثم نستخدم أساليب إحصائية مثل تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتضمن التحليل:

- التكرارات والنسب المئوية (لتحليل البيانات الديموغرافية)
- المتوسطات والانحرافات المعيارية
- اختبار T-Test واختبار ANOVA لتحليل الفروق
- اختبار بيرسون Pearson لقياس العلاقة بين المتغيرات

1.9 . الدراسة الميدانية :

نظرًا للطبيعة التطبيقية للدراسة، فقد تم اقتراح إجراء الدراسة الميدانية في عدد من المجمعات التجارية الكبرى في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في مدن رئيسية تمثل بيئات متنوعة إداريًا واقتصاديًا، مثل : الرياض، جدة، والدمام. وقد تم اختيار هذه المدن نظرًا لاحتوائها على عدد كبير من المجمعات التجارية التي تُدار وفق نماذج احترافية، وتضم فرق إدارة مشاريع تواجه تحديات حقيقية في إدارة المخاطر.

تُعد هذه البيئة مثالية لتطبيق الدراسة نظرًا للأسباب التالية:

- * تمثل قطاعًا اقتصاديًا نشطًا ومتسارعًا، ما يجعل إدارة المشاريع فيه ذات طابع ديناميكي عالي.
- * تضم مديريين ذوي خلفيات مهنية متنوعة، مما يسمح بجمع بيانات غنية وقابلة للتحليل المقارن.
- * تشهد المجمعات التجارية في هذه المدن برامج تدريبية متكررة تهدف إلى رفع كفاءة الكوادر الإدارية، مما يساعد على دراسة أثر هذه البرامج بشكل مباشر.
- * تُعد هذه المدن واجهات اقتصادية رئيسية في المملكة، وبالتالي فإن نتائج الدراسة ستكون ذات قيمة عملية عالية لصناع القرار.

وسيتّم تنفيذ الدراسة من خلال توزيع الاستبانة على مديري المشاريع العاملين في هذه المجمعات، مع التنسيق المسبق مع إدارات الموارد البشرية أو الإدارات التنفيذية، بما يضمن الوصول إلى العينة المستهدفة وتوفير الظروف المناسبة لجمع البيانات بشكل فعال ومنظم.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

المرحلة	النشاط	المدة الزمنية	المخرجات
1	تحديد المشكلة وصياغة العنوان	اسبوع	صياغة عنوان واضح ومناسب
2	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة	اسبوعان	إعداد الإطار النظري
3	إعداد أدوات الدراسة (الاستبانة)	اسبوعان	نسخة أولية من الأداة
4	تحكيم أداة الدراسة وتجريبها	اسبوع	أداة جاهزة للتطبيق
5	جمع البيانات الميدانية	شهرين	بيانات أولية من العينة
6	تحليل البيانات إحصائيًا	شهر	نتائج رقمية وتحليلية
7	تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري	اسبوعان	صياغة الفصل الرابع
8	كتابة التوصيات والملخص والخاتمة	اسبوع	الفصل الخامس النهائي
9	المراجعة والتدقيق النهائي	اسبوع	نسخة جاهزة للطباعة والتسليم

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعتبر الدراسات السابقة الأساس الذي يُبنى عليه أي بحث علمي رصين، فهي تمثل الإطار المرجعي الذي يوجه الباحث نحو فهم أعمق لموضوع دراسته، وتساعد على وضع إشكالية البحث في سياقها العلمي الصحيح. كما تتيح مراجعة الدراسات السابقة التعرف على المناهج والأدوات التي استخدمها الباحثون الآخرون، والنتائج التي توصلوا إليها، والفجوات التي لم يتم تناولها بعد. ومن خلال ذلك، يستطيع الباحث أن يطور رؤية أوضح لموضوعه ويحدد موقع دراسته من بين البحوث المنشورة. وفي هذه الدراسة، ينصب التركيز على أثر البرامج التدريبية (المتغير المستقل) على كفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر (المتغير التابع)، وذلك في بيئة المجمعات التجارية في السعودية. ويُعد هذا الموضوع من القضايا الحيوية نظرًا لما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة تتطلب وجود مدراء مشاريع قادرين على التعامل بكفاءة مع المخاطر. لذا، فإن استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع يساهم في تكوين قاعدة معرفية متينة يمكن البناء عليها في هذه الدراسة.

2.2. المتغير المستقل : البرامج التدريبية.

تمثل البرامج التدريبية إحدى الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير مواردها البشرية وتحسين أدائها. ولا يقتصر دور التدريب على نقل المعلومات النظرية، بل يتعدى ذلك إلى تطوير المهارات التطبيقية والسلوكيات الإدارية التي يحتاجها العاملون، خصوصًا في مجال إدارة المشاريع.

ومن أبرز مكونات البرامج التدريبية الفعالة:

تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة بما يتوافق مع متطلبات العمل.

تصميم محتوى تدريبي متنوع يشمل الجوانب النظرية والتطبيقية.

استخدام أساليب تدريب حديثة مثل المحاكاة، وورش العمل، والتدريب العملي.

تقييم أثر التدريب على أداء المتدربين لضمان تحقيق الأهداف.

وقد أكدت الأدبيات أن التدريب الجيد يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز التزامهم المؤسسي. وفيما يتعلق بمديري المشاريع، فإن التدريب يعزز قدرتهم على التعامل مع المواقف المعقدة، ويمنحهم أدوات ومنهجيات متطورة لإدارة المخاطر بكفاءة أعلى.

2.3. المتغير التابع: كفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر.

تُعَدُّ كفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر من المحددات الرئيسية لنجاح أي مشروع، خاصة في القطاعات الحيوية والمعقدة مثل قطاع المجمعات التجارية. وتشمل الكفاءة في هذا السياق مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات، مثل:

- القدرة على التعرف على المخاطر المحتملة في مراحل المشروع المختلفة.
- مهارة تقييم احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها على الأهداف.
- وضع خطط استجابة واستراتيجيات بديلة للتعامل مع المخاطر.
- القدرة على متابعة وتقييم الإجراءات للتأكد من فعاليتها.

وقد أبرزت العديد من الأبحاث أن وجود مدراء مشاريع يتمتعون بكفاءة عالية في إدارة المخاطر ينعكس مباشرة على معدلات نجاح المشاريع، من خلال تقليل حالات الفشل، والحد من الخسائر المالية، وضمان الالتزام بالجدول الزمني. وفي المقابل، فإن ضعف الكفاءة في هذا المجال قد يؤدي إلى تفاقم المشكلات، وزيادة احتمالية تعثر المشاريع أو توقفها.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين البرامج التدريبية وكفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر. فكلما كانت البرامج التدريبية مصممة بشكل جيد ومرتبطة باحتياجات المديرين الفعلية، انعكس ذلك إيجابياً على مستوى كفاءتهم في تحديد المخاطر وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها.

كما أن التدريب المستمر يسهم في بناء ثقافة تنظيمية تدرك أهمية إدارة المخاطر كجزء لا يتجزأ من العملية الإدارية، مما ينعكس على سلوكيات المديرين ويجعلهم أكثر وعياً واستعداداً لمواجهة التحديات. ومن ثم يمكن القول إن البرامج التدريبية تمثل استثماراً طويل الأجل في رأس المال البشري، حيث تعزز القدرات الفردية والجماعية في مواجهة المخاطر، وتدعم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

5.2. الخاتمة .

يتضح من خلال استعراض الأدبيات أن كفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر عامل جوهري لنجاح المشاريع، وأن البرامج التدريبية تُعد وسيلة فعالة لتعزيز هذه الكفاءة. ومع ذلك، تُظهر المراجعة أن هناك حاجة ملحة لدراسات أكثر تركيزاً في السياق السعودي، ولا سيما في قطاع المجمعات التجارية الذي يتسم بدرجة عالية من التعقيد والتنافسية. كما أن غالبية الدراسات ركزت على قطاعات عامة أو صناعات محددة مثل النفط والغاز أو البناء، في حين أن المجمعات التجارية – رغم أهميتها الاقتصادية والاجتماعية – لم تحظ بنفس القدر من الاهتمام البحثي. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة في سد فجوة معرفية من خلال ربط البرامج التدريبية بكفاءة مديري المشاريع في إدارة المخاطر ضمن هذا السياق، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية ويقدم توصيات عملية لصناع القرار...

قائمة المراجع :

1. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
(سُخدم في التمهيد لبيئة إدارة المشاريع الحديثة)
2. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Wiley.
(سُخدم لتأكيد دور التدريب في تحسين الأداء الإداري في المشاريع)
3. Kirkpatrick, D. L. (1996). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.
(سُخدم كمصدر نظري لنماذج تقييم فاعلية التدريب)
4. أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين في القطاع الخاص بالملكة العربية . (2020). الزهراني، فهد بن عبد الله . رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود .السعودية
(كمصدر تطبيقي يدعم أهمية التدريب الإداري في السياق المحلي)
5. المجلة السعودية للإدارة، . تحديات إدارة المخاطر في المشاريع التجارية بالسعودية . (2019). الحربي، ناصر . 15(2)، 45-62
(مصدر داعم لتسليط الضوء على المخاطر في قطاع المجمعات التجارية)
6. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.
7. Kirkpatrick, D. L. (1996). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.
8. Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

9. الشمري، خالد. (2019). أثر التدريب على تحسين كفاءة مديري المشاريع في المؤسسات السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، 12(3)، 55-78.
- 10.
11. العتيبي، ناصر. (2020). إدارة المخاطر ودورها في نجاح المشاريع. المؤتمر العربي لإدارة المشاريع، جامعة الملك سعود.
- 12.
13. المطيري، سارة. (2018). العلاقة بين التدريب وإدارة المخاطر في القطاع التجاري. المجلة العربية للإدارة، 38(2)، 101-124.
- 14.
15. الزهراني، أحمد. (2021). البرامج التدريبية وأثرها في تحسين أداء الموظفين: دراسة تطبيقية في القطاع الخدمي السعودي. مجلة الاقتصاد والإدارة، 34(1)، 90-113.
16. Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.
- 17.
18. PMI (Project Management Institute). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 7th Edition. Project Management Institute.
- 19.
20. Turner, J. R. (2018). Handbook of Project Management. Routledge.
- 21.
22. Zwikael, O., & Smyrk, J. (2019). Project Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk. Springer.
- 23.
24. Crawford, L., & Nahmias, A. H. (2010). "Competencies for Managing Change." International Journal of Project Management, 28(4), 405-412.
- 25.
26. Collyer, S., & Warren, C. (2009). "Project Management Approaches for Dynamic Environments." International Journal of Project Management, 27(4), 355–364.

