

عنوان المشروع

أهمية تنمية المهارات في القطاع الخاص وأثره على إدارة المشاريع

**The Importance of Skill Development in the Private Sector  
and Its Impact on Project Management**

إعداد الطالبة :خيرية محمد علي دوم

الرقم الجامعي : ٢٢٢٠٠٠٠٠٩

المشروع النهائي ٢

إشراف

د/عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة

العام الجامعي : ١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٥ م

تاريخ التقديم : 2025/10/18 م

## ( جدول المحتويات )

### ١- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1 - 1 المقدمة
- 1 - 2 مشكلة الدراسة
- 1 - 2 - 1 فجوات على المستوى النظري
- 1 - 2 - 2 فجوات على المستوى التطبيقي
- 1 - 3 أهمية الدراسة
- 1 - 3 - 1 على المستوى النظري
- 1 - 3 - 2 على المستوى التطبيقي
- 1 - 4 أسئلة الدراسة
- 1 - 5 أهداف الدراسة
- 1 - 6 فرضيات الدراسة
- 1 - 7 نموذج الدراسة
- 1 - 8 نطاق الدراسة
- 1 - 8 - 1 الحدود الزمانية
- 1 - 8 - 2 الحدود المكانية
- 1 - 8 - 3 الحدود الموضوعية
- 1 - 8 - 4 الحدود البشرية
- 1 - 9 مخطط المشروع

### ٢- الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- 2 - 1 مقدمة الفصل
- 2 - 2 الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل
- 2 - 3 الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع
- 2 - 4 الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين
- 2 - 5 اوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات
- 2 - 6 التعليق على الدراسات
- 2 - 7 الفجوات التي يعالجها البحث
- 2 - 8 ملخص الفصل

### ٣- الفصل الثالث: منهجية البحث

- 3 - 1 مقدمة الفصل
- 3 - 2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
- 3 - 3 تصميم البحث (البصلة البحثية)
- 3 - 4 مجتمع البحث وعينته
- 3 - 5 طرق وتقنيات أخذ العينات
- 3 - 6 طريقة جمع البيانات

- 7 - 3 أنواع البيانات
- 8 - 3 إجراءات التحليل الإحصائي
- 9 - 3 ملخص الفصل

#### ٤- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

- 1 - 4 مقدمة الفصل
- 2 - 4 توصيف عينة الدراسة ( الخصائص الديموغرافية )
- 3 - 4 تحليل محاور الاستبانة
- 1 - 4 تنمية المهارات في القطاع الخاص
- 2 - 4 إدارة المشاريع
- 3 - 4 العلاقة بين تنمية المهارات وكفاءة إدارة المشاريع
- 4 - 4 اختبار صدق وثبات اداة البحث
- 5 - 4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث ( الإجابة على أسئلة البحث )
- 6 - 4 اختبار فرضيات البحث
- 7 - 4 ربط النتائج بالدراسات السابقة والإطار النظري
- 8 - 4 خاتمة الفصل

#### المراجع.....

#### الملاحق.....

- ملحق رقم (١) نموذج الاستبانة
- ملحق رقم (٢) جدول ادوات البحث
- ملحق رقم (٣) رابط الاستبانة التطبيقية

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

## عنوان البحث: Research Title

# أهمية تنمية المهارات في القطاع الخاص وأثره على إدارة المشاريع The Importance of Skill Development in the Private Sector and Its Impact on Project Management

## المقدمة: Introduction

تواجه المؤسسات في القطاع الخاص تحديات متزايدة في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية، لا سيما في ظل التحول الرقمي والتطورات التكنولوجية المتسارعة. هذا الواقع يحتم على تلك المؤسسات الاستثمار في رأس المال البشري، عبر تنمية مهارات الأفراد وصقل قدراتهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل المعاصر. وقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، (2020) أن المهارات الوظيفية والتقنية تشكل عاملاً حاسماً في قدرة المؤسسات على الصمود وتحقيق التميز في الأسواق المتغيرة.

وتُعد تنمية المهارات ركيزة أساسية لبناء القدرات الفردية وتعزيز الكفاءة التنظيمية، إذ تسهم في تحسين الأداء العام، وزيادة الإنتاجية، ورفع مستوى التكيف مع التحديات المستجدة. ووفقاً لتقرير البنك الدولي (World Bank, 2021) فإن نقص المهارات في القوى العاملة يمثل أحد أبرز معوقات النمو في مؤسسات القطاع الخاص، خصوصاً في الدول النامية، حيث تعاني العديد من الشركات من فجوات في الكفاءة الفنية والقيادية.

ويُعد مجال إدارة المشاريع من أكثر المجالات تأثراً بمدى توفر المهارات الفنية والسلوكية لدى الموظفين. فنجاح المشروع لا يعتمد فقط على الخطط والموارد، بل يتطلب كفاءات بشرية قادرة على التخطيط، والتنفيذ، والتعامل مع التحديات وقد أشار تقرير معهد إدارة المشاريع (PMI)، (2022) إلى أن ما نسبته 32% من إخفاقات المشاريع يعود إلى نقص المهارات الأساسية في فرق العمل.

ورغم ما سبق، لا تزال بعض المؤسسات في القطاع الخاص تُغفل أهمية التدريب المستمر. والتطوير المهني، وهو ما ينعكس سلباً على جودة تنفيذ المشاريع ومعدلات النجاح المؤسسي وتشير منظمة العمل الدولية (ILO, 2022) إلا أن أكثر من 40% الشركات الكبيرة والمتوسطة لا تمتلك استراتيجيات واضحة لتنمية المهارات، ما يحد من قدرتها على المنافسة والابتكار في الأسواق الديناميكية.

ومن هذا المنطلق، تنبع أهمية هذا البحث في دراسة العلاقة بين تنمية المهارات في القطاع الخاص وأثرها على إدارة المشاريع، من خلال استكشاف واقع التطوير المهني داخل المؤسسات، وتحليل العوامل المؤثر فيه، وتقديم توصيات عملية تدعم جودة الأداء وتسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

## مشكلة البحث: Research Problem

يعتمد نجاح المشاريع في القطاع الخاص على توفر كفاءات بشرية تمتلك المهارات المطلوبة لإنجاز المهام بكفاءة وجودة عالية. ومع ذلك، تقتصر بعض المؤسسات على رؤية واضحة تجاه أهمية تنمية المهارات، سواء من خلال التدريب المستمر أو التطوير المهني، مما يؤدي إلى ضعف أداء فرق العمل، وتكرار الإخفاق في تحقيق أهداف المشاريع .

## الفجوة النظرية :

رغم وجود دراسات تتناول تنمية المهارات بشكل عام، إلا هناك نقصاً في الأبحاث التي تربط، بشكل مباشر بين تنمية المهارات الوظيفية والسلوكية وأداء المشاريع داخل القطاع الخاص خاصة في السياقات المحلية والإقليمية. كما لم تُبحث بعمق العوامل التي تعيق تطبيق استراتيجيات تنمية المهارات في هذه البيئة، مثل الثقافة التنظيمية أو الموارد المالية المحدودة .

## الفجوة التطبيقية :

على الرغم من الوعي المتزايد بأهمية تطوير الكفاءات البشرية، إلا أن التطبيق الفعلي داخل المؤسسات الخاصة لا يزال محدوداً، سواء من حيث برامج التدريب المستمرة، أو وجود خطط واضحة لتطوير المهارات. وبالتالي، هناك فجوة بين المعرفة المتوفرة نظرياً والممارسات الفعلية في بيئة العمل، ما يؤدي إلى تكرار الإخفاقات في إدارة المشاريع، خاصة تلك التي تتطلب مرونة ومهارات عالية .

## وتتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي :

ما أثر تنمية المهارات على إدارة المشاريع في القطاع الخاص ؟

## وينبثق منه عدد من التساؤلات الفرعية مثل :

- 1: ما مدى اهتمام المؤسسات الخاصة بتنمية مهارات موظفيها ؟-
- 2: كيف تؤثر المهارات المكتسبة على جودة تنفيذ المشاريع ؟-
- 3: ما العوامل التي تعيق تنمية المهارات داخل بيئة القطاع الخاص ؟-

## أهمية البحث: Research Significance

تُعد تنمية المهارات من المرتكزات الأساسية لرفع كفاءة الأداء المؤسسي في بيئة العمل الحديثة ويكتسب هذا البحث أهميته من خلال تسليط الضوء على العلاقة الوثيقة بين تنمية المهارات الوظيفية ونجاح إدارة المشاريع في القطاع الخاص، في ظل التحديات المتزايدة وسرعة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية .

## تكمن أهمية البحث في ما يلي :

إبراز دور المهارات المكتسبة في تحسين كفاءة فريق المشاريع .  
مساعدة صُناع القرار في تبني برامج تدريب فعالة .  
توجيه القيادات إلى بناء استراتيجيات تنمية بشرية تُسهم في تحقيق أهداف المشروع .

## أولاً: على المستوى النظري :

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بإدارة المشاريع وتنمية الموارد البشرية، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين صقل المواهب والنجاح الإداري للمشروعات في القطاع الخاص. كما توضح الفجوة المعرفية حول أثر تجاهل تطوير المهارات على الأداء المؤسسي، وتقدم إطاراً نظرياً يمكن أن يستخدم في أبحاث لاحقة لفهم أعمق للعوامل المؤثرة على فعالية الإدارة في بيئة تنافسية وسريعة التغير.

## ثانياً: على المستوى التطبيقي :

تساعد نتائج هذا البحث أصحاب القرار في القطاع الخاص على إدراك خطورة إهمال تنمية المهارات، وعلى اتخاذ خطوات استراتيجية نحو الاستثمار في رأس المال البشري. كما يُمكن أن تُسهم في تحسين سياسات التدريب والتطوير داخل المؤسسات، مما ينعكس إيجابياً على جودة تنفيذ المشاريع وتقليل نسب التعثر أو الفشل. ويُعد البحث مرجعاً علمياً للمديرين وأقسام الموارد البشرية في تصميم خطط تنمية مستدامة للمواهب داخل بيئة العمل .

## أسئلة البحث: Research Questions

### • السؤال الأساسي : Minutes Research

١. ما أثر تنمية المهارات في القطاع الخاص على إدارة المشاريع ؟
- الأسئلة الفرعية : sub – Research Questions
١. ما مدى اهتمام مؤسسات القطاع الخاص بتنمية مهارات موظفيها ؟
٢. كيف تؤثر المهارات المكتسبة على جودة تنفيذ المشاريع ؟
٣. ما العوامل التي تعيق تنمية المهارات داخل بيئة القطاع الخاص ؟
٤. ما العلاقة بين تنمية المهارات وتحقيق كفاءة أداء فرق العمل في المشاريع ؟
٥. إلى أي مدى تسهم استراتيجيات التدريب المستمر في تحسين إدارة المشاريع في القطاع الخاص؟

## أهداف البحث: Research Objectives

١. التعرف على مستوى اهتمام مؤسسات القطاع الخاص بتنمية مهارات موظفيها .
٢. تحليل أثر تنمية المهارات على جودة تنفيذ المشاريع .
٣. تحديد أبرز العوامل التي تعيق تنمية المهارات في بيئة العمل .
٤. تقييم دور التدريب المهني المستمر في تحسين فعالية إدارة المشاريع .
٥. تقديم توصيات عملية لتحسين سياسات تنمية المهارات داخل المؤسسات الخاصة .

## فرضيات البحث: ( Research Hypotheses )

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات وكفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص .
٢. تنمية المهارات تسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء فرق العمل داخل المشاريع .
٣. ضعف استراتيجيات التدريب والتطوير المهني يؤدي إلى انخفاض جودة إدارة المشاريع .
٤. الموارد المحدودة تمثل أحد أبرز العوائق أمام تنمية المهارات في مؤسسات القطاع الخاص .

## نموذج البحث :

يهدف النموذج توضيح العلاقة بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة وهي :

### ✓ المتغير المستقل ( Independent Variable )

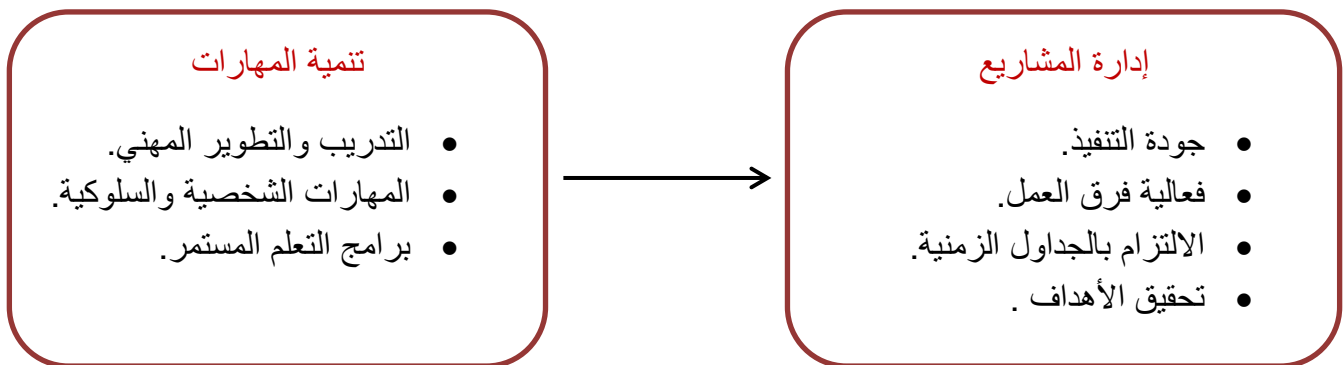
- تنمية المهارات في القطاع الخاص
- مثل: ( التدريب والتطوير المهني، المهارات الشخصية والسلوكية، برامج التعلم المستمر )

### ✓ المتغير التابع ( Dependent Variable )

- إدارة المشاريع
- مثل: ( جودة التنفيذ، فعالية فرق العمل، الالتزام بالجدول الزمنية، تحقيق الأهداف )

#### المتغير المستقل

#### المتغير التابع



( نموذج العلاقة بين تنمية المهارات وإدارة المشاريع ) الشكل: (١)

### نطاق الدراسة:

يقتصر هذا البحث على دراسة أثر تنمية المهارات في القطاع الخاص على إدارة المشاريع، وذلك في إحدى مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

### وتشمل حدود الدراسة ما يلي:

- \* **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين تنمية المهارات وإدارة المشاريع.
- \* **الحدود المكانية:** مؤسسة تابعة للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- \* **الحدود الزمانية:** النصف الأخير من عام ٢٠٢٥م.
- \* **الحدود البشرية:** موظفو المؤسسة المستهدفة ممن يشغلون وظائف إدارية أو فنية ذات علاقة بالمشروعات.

## هيكل البحث

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الخلفية العامة للبحث، وتحديد المشكلة، وأهداف الدراسة، وأهميتها، ونطاقها، بما يوضح الأساس الذي بُني عليه البحث. ويشمل الآتي:

- 1- مقدمة الدراسة.
- 2- مشكلة الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أسئلة الدراسة.
- 6- فرضيات الدراسة.
- 7- نموذج الدراسة المقترح .
- 8- نطاق الدراسة (الحدود).
- 9- مخطط مشروع.

### الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، بهدف دعم الجانب التطبيقي للدراسة وتوضيح ما أضافته الأبحاث السابقة وما لم تتناوله بعد. ويشمل الآتي:

- 1- مقدمة الفصل .
- 2- الدراسات المتعلقة بمتغير تنمية المهارات .
- 3- الدراسات المتعلقة بمتغير إدارة المشاريع .
- 4- الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين معًا .
- 5- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة .
- 6- التعليق على الدراسات السابقة .
- 7- الفجوات البحثية التي يعالجها البحث .
- 8- ملخص الفصل .

### الفصل الثالث: منهجية البحث

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، من خلال تحديد التصميم البحثي، وشرح الإجراءات المتعلقة بمتغيرات البحث (المستقل والتابع)، ووصف مجتمع البحث وعينته، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة. ويتضمن الفصل ويشمل الآتي:

- 1- مقدمة الفصل.
- 2- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث .
- 3- تصميم البحث (البصلة البحثية) .
- 4- مجتمع البحث وعينته .
- 5- طرق وتقنيات أخذ العينات .
- 6- طرق جمع البيانات .
- 7- أنواع البيانات .
- 8- إجراءات التحليل الإحصائي .
- 9- ملخص الفصل .

#### الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. ويتناول الفصل عرضاً تفصيلياً لخصائص أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية، ثم تحليل محاور كما (الاستبانة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، واختبار صدق وثبات أداة البحث باستخدام معامل (كرونباخ ألفا يتضمن الفصل الإحصاءات الوصفية الخاصة بمتغيرات البحث الرئيسية، إلى جانب اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط (بيرسون)، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والنظريات ذات الصلة. ويُختتم الفصل بخاتمة تلخص أهم النتائج التي تم التوصل إليها. ويشمل الآتي:

- 1- مقدمة الفصل.

- 2- توصيف عينة الدراسة (الخصائص الديموغرافية).

- 3- تحاليل محاور الاستبانة.

- 4- اختبار صدق وثبات أداة البحث.

- 5- الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث ( الإجابة على أسئلة البحث ).

- 6- اختبار فرضيات البحث.

- 7- ربط النتائج بالدراسات السابقة والإطار النظري.

- 8- خاتمة الفصل.

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة

## ٢-١: مقدمة الفصل:

تعد الدراسات السابقة الأساس الذي يُبنى عليه هذا البحث، إذ توضح ما تم التوصل إليه من نتائج عملية حول تنمية المهارات وأثرها على إدارة المشاريع، وتبرز ما لم تتم معالجته بعد في البيئة المحلية، وفيها يلي عرض لأبرز الدراسات ذات العلاقة.

## الدراسات السابقة :

### ٢-٢: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل :

نشير تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2020) إلى أن المهارات المهنية والتقنية تعد من العوامل الحاسمة في تحسين أداء المؤسسات. كما تؤكد منظمة العمل الدولية (LIO, 2022) أن غياب استراتيجيات التدريب يحد من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

### ٢-٣: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع :

أوضح تقرير معهد إدارة المشاريع (PMI, 2022) أن 32% من إخفاقات المشاريع تعود إلى نقص المهارات الأساسية لدى فرق العمل، ما يؤكد أهمية تطوير الكفاءات لضمان نجاح إدارة المشروع.

### ٢-٤: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين:

أشارت تقارير مثل تقرير البنك الدولي (World Bank, 2021) إلى أن ضعف الاستثمار في رأس المال البشري ينعكس سلباً على نتائج المشاريع، حيث تظهر العديد من الدراسات وجود علاقة ارتباط إيجابي بين التدريب وتنمية المهارات وبين رفع كفاءة إدارة المشاريع، خصوصاً في بيئات العمل الديناميكية.

### ٢-٥: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات:

اتفقت الدراسات السابقة على أهمية تنمية المهارات كعنصر أساسي في تحسين الأداء، إلا أنها اختلفت في تصنيف المهارات المؤثرة، ومدى تأثيرها المباشر على نتائج المشاريع. كما أن بعض الدراسات ركزت على السياق الدولي، بينما ركزت أخرى على قطاعات أو بيئات محددة.

### ٢-٦: التعليق على الدراسات:

رغم غزارة الدراسات المتعلقة بموضوع المهارات أو إدارة المشاريع، إلا أن الربط المباشر بين المتغيرين داخل بيئة القطاع الخاص في السياق المحلي لا يزال محدوداً. وهذا ما يُبرز قيمة الدراسة الحالية كجهد نظري يستند إلى الإطار المفاهيمي ويُعدّ لتطبيق ميداني مستقبلي.

### ٢-٧: الفجوات التي يعالجها البحث:

تعاني الأدبيات العربية والمحلية من نقص في الدراسات التي تربط بين تنمية المهارات وجودة إدارة المشاريع في المؤسسات الخاصة. كما أن العديد من الدراسات لا تتناول المهارات السلوكية والقيادية كجزء من منظومة الكفاءة المهنية، ما يجعل هذا البحث مساهمة في سد هذه الفجوة.

### ٢-٨: ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والنظريات والنماذج الداعمة لها، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة. وقد تم تحديد عدد من الفجوات التي تسعى هذه الدراسة النظرية إلى معالجتها، بما يمهد للجزء التحليلي من البحث.

### الفصل الثالث : منهجية البحث

### ٣-١ مقدمة الفصل:

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يوضح الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في تحقيق أهدافها واختيار فرضياتها. ويتناول توضيح نوع البحث، وأسلوب تصميمه، والمجتمع والعينة، وأدوات جمع البيانات، وأساليب تحليلها، بما يضمن الدقة والموضوعية في الوصول إلى النتائج المتعلقة بأثر تنمية المهارات في القطاع الخاص على إدارة المشاريع.

### ٣-٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

#### ١. تنمية المهارات (المتغير المستقل):

يقصد بها في هذا البحث الجهود والبرامج التي تنفذها المؤسسات الخاصة لتطوير المهارات الوظيفية والسلوكية والقيادية للعاملين، من خلال التدريب، والتعلم المستمر، والتطوير المهني، بما يسهم في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم في بيئة العمل. التعريف الإجرائي: يقاس هذا المتغير من خلال استجابات المشاركين على فقرات محور "تنمية المهارات في القطاع الخاص" في أداة الاستبانة.

#### ٢. إدارة المشاريع (المتغير التابع):

يقصد بها مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تنفذ لتنظيم وتخطيط وتنفيذ المشاريع بكفاءة، بما يضمن تحقيق الأهداف ضمن الوقت والميزانية المحددين. التعريف الإجرائي: يقاس هذا المتغير من خلال استجابات المشاركين على فقرات محور "إدارة المشاريع" في أداة الاستبانة.

### ٣-٣ تصميم البحث (البصلة البحثية):

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بين متغيري البحث: "تنمية المهارات" و"إدارة المشاريع". كما استند التصميم إلى فكرة "البصلة البحثية" التي تمثل مستويات تصميم البحث بدءاً من الفلسفة العامة (المنظور الوضعي)، مروراً بالمنهج (الوصفي التحليلي)، وصولاً إلى أسلوب جمع البيانات (الاستبانة)، وأداة التحليل (SPSS).

### ٣-٤ مجتمع البحث وعينه:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في مؤسسة خاصة داخل المملكة العربية السعودية ذات ارتباط بإدارة المشاريع. أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بسيطة من موظفي المؤسسة تم اختيارها لتمثيل المجتمع، بما يضمن تنوع المستويات الوظيفية والسنوات الخبرة. وسيتم تحديد الحجم الفعلي للعينة بعد تطبيق الاستبانة، بالاعتماد على حجم المجتمع الأصلي ومعادلات تحديد العينة الإحصائية المناسبة.

### ٣-٥ طرق وتقنيات أخذ العينات:

تم استخدام الطريقة العشوائية البسيطة في اختيار أفراد العينة، إذ يُمنح كل فرد من مجتمع البحث فرصة متكافئة ليكون ضمن العينة، وذلك لتقليل احتمالات التحيز وضمان تمثيل عادل لخصائص المجتمع.

### ٣-٦ طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على أداة الاستبانة الإلكترونية باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث تم إعدادها بناءً على الإطار النظري وفرضيات البحث، وتم توزيعها إلكترونياً على عينة من موظفي القطاع الخاص العاملين في المجالات الإدارية والفنية ذات العلاقة بإدارة المشاريع.

وقد تم تطبيق الاستبانة من خلال الرابط الآتي:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScIPbiVXCUvFa7HSvT5qQbBR\\_9RKwKX9mEGQ9RHFPz0t2j6-w/viewform?usp=dialog](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScIPbiVXCUvFa7HSvT5qQbBR_9RKwKX9mEGQ9RHFPz0t2j6-w/viewform?usp=dialog)

### ٣-٧ أنواع البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات تم جمعها بأسلوبين مكملين :

- ١- البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من المبحوثين من خلال الاستبانة الإلكترونية والمقابلات المحدودة، وتشمل بيانات كمية تم تحليلها إحصائياً باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وبيانات نوعية استخدمت لدعم التحليل وتفسير النتائج.
- ٥- البيانات الثانوية: وهي المعلومات قد تم جمعها من المراجع العلمية والدراسات السابقة والتقارير الدولية مثل (OECD, World Bank, ILO, PMI)، والتي دعمت بناء الإطار النظري للبحث.

### ٣-٨ إجراءات التحليل الإحصائي:

سيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وفق الخطوات الآتية:

١. الترميز والتفريع الإحصائي للبيانات.
٢. حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية.
٣. اختبار صدق وثبات الأداة (مثل معامل كرونباخ ألفا).
٤. استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار العلاقة بين المتغيرين.
٥. اختبار الفرضيات للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات وإدارة المشاريع.

### ٣-٩ ملخص الفصل:

عرض هذا الفصل المنهجية التي تم اتباعها في البحث، بدءاً من تحديد التصميم والمنهج، مروراً بمجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج. وتشكل هذه الخطوات الأساس الذي يُبنى عليه الفصل الرابع، الذي يتناول التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشة النتائج.

## الفصل الرابع : التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### ٤-١ مقدمة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبانة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحة العلاقة بين متغيريها الرئيسيين، وهما: تنمية المهارات في القطاع الخاص (المتغير المستقل) وإدارة المشاريع (المتغير التابع).

وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، من خلال الأساليب الوصفية والاستدلالية المناسبة، مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبار معاملات الارتباط بين المتغيرات.

ويسعى هذا الفصل إلى تقديم تفسير علمي للنتائج التي تم التوصل إليها، وربطها بالدراسات السابقة والإطار النظري للبحث، بما يساهم في فهم أثر تنمية المهارات على كفاءة إدارة المشاريع في مؤسسات القطاع الخاص.

#### ثانيًا: توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية لعينة البحث)

##### ٤-٢ توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية):

تمثل هذه الفقرة وصفًا تفصيليًا للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة الذين شاركوا في الاستبانة، وذلك بهدف التعرف على تنوعهم من حيث الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية لتوضيح التوزيع العام للعينة، كما في الجداول الآتية:

##### الجدول (١): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية | العدد | الفئة |
|----------------|-------|-------|
| 86.7%          | 52    | أنثى  |
| 10.0%          | 6     | ذكر   |

يتضح من الجدول أن أغلبية المشاركين من الإناث بنسبة (٨٦.٧%)، مما يشير إلى أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة، بينما بلغت نسبة الذكور (١٠.٠%) فقط.

##### الجدول (٢): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

| النسبة المئوية | العدد | الفئة العمرية |
|----------------|-------|---------------|
| 48.3%          | 29    | 45 سنة فأكثر  |
| 31.7%          | 19    | 35- 44 سنة    |
| 8.3%           | 5     | 25- 34 سنة    |
| 8.3%           | 5     | أقل من 25 سنة |

يتبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقع في الفئة العمرية ٤٥ سنة فأكثر (٤٨.٣%)، مما يعكس خبرة عملية طويلة لدى غالبية المشاركين، يليها فئة ٣٥-٤٤ سنة (٣١.٧%).

### الجدول (٣): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | العدد | الفئة العمرية |
|----------------|-------|---------------|
| 58.3%          | 35    | بكالوريوس     |
| 23.3%          | 14    | دبلوم         |
| 13.3%          | 8     | ثانوي أو أقل  |
| 3.3%           | 2     | دراسات عليا   |

تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس (٥٨.٣%)، وهو ما يعكس مستوى تعليمي جيد بين أفراد العينة، يليه حملة الدبلوم (٢٣.٣%).

### الجدول (٤): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

| النسبة المئوية | العدد | الفئة العمرية    |
|----------------|-------|------------------|
| 58.3%          | 35    | أكثر من 10 سنوات |
| 26.7%          | 16    | أقل من 3 سنوات   |
| 11.7%          | 7     | 10-6 سنوات       |
| 1.7%           | 1     | 3-5 سنوات        |

يتضح أن أكثر من نصف المشاركين يتمتعون بخبرة تفوق ١٠ سنوات (٥٨.٣%)، مما يعزز مصداقية إجاباتهم حول موضوع البحث المتعلق بإدارة المشاريع وتنمية المهارات.

### ٣-٤ تحليل محاور الاستبانة

أولاً: محور تنمية المهارات في القطاع الخاص  
يتضمن هذا المحور خمس فقرات تهدف إلى قياس مدى اهتمام مؤسسات القطاع الخاص بتنمية مهارات موظفيها من خلال التدريب والتطوير المهني.  
تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة)، وتم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية كما في الجدول الآتي:

| رقم الفقرة | الفقرة                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------|-----------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1          | المؤسسة توفر فرص تدريب منتظمة للعاملين  | 4.22            | 0.77              |
| 2          | التدريب يساعدني على تحسين أدائي الوظيفي | 4.76            | 0.47              |
| 3          | المهارات التي أكتسبها مرتبطة بمهام عملي | 4.34            | 0.61              |
| 4          | هناك اهتمام بتطوير المهارات القيادية    | 4.16            | 0.72              |
| 5          | البرامج التدريبية تواكب متطلبات السوق   | 4.24            | 0.66              |

المتوسط العام للمحور = 4.43

الانحراف المعياري العام = 0.68

### التفسير الإحصائي:

يتضح من الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة (أكبر من ٤)، مما يشير إلى أن المشاركين يتفوقون بدرجة كبيرة على أن مؤسسات القطاع الخاص تهتم بتنمية المهارات من خلال التدريب المنتظم والتطوير المستمر كما أن انخفاض قيم الانحراف المعياري (أقل من ١) يدل على تجانس آراء المشاركين وعدم وجود تباين كبير في إجاباتهم .

### ثانيًا: محور إدارة المشاريع

يتناول هذا المحور قياس مدى فاعلية إدارة المشاريع داخل مؤسسات القطاع الخاص، من خلال خمس فقرات ترتبط بجودة التخطيط والتنفيذ وتقييم الأداء ومدى الاستفادة من المهارات المكتسبة. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة)، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات مرتفعة، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية إدارة المشاريع وفعاليتها في بيئة العمل.

| رقم الفقرة | الفقرة                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------|-----------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1          | يتم تنفيذ المشاريع وفق خطة واضحة              | 4.40            | 0.60              |
| 2          | يملك فريق المشروع المهارات اللازمة            | 4.50            | 0.55              |
| 3          | يتم تقييم أداء المشروع بشكل دوري              | 4.30            | 0.65              |
| 4          | المهارات المكتسبة تستخدم لتحسين جودة المشاريع | 4.45            | 0.57              |
| 5          | ضعف التدريب يؤثر سلباً على تنفيذ المشاريع     | 4.60            | 0.50              |

المتوسط العام للمحور = 4.45

الانحراف المعياري العام = 0.57

### التفسير الإحصائي:

تشير النتائج إلى أن استجابات المشاركين جاءت بدرجة عالية جداً، حيث تراوحت المتوسطات بين (٤.٦٠ - ٤.٣٠)، وهو ما يدل على فعالية ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات الخاصة. كما أن الانحرافات المعيارية المنخفضة (أقل من ١) تعكس تجانس آراء المشاركين، مما يعني أن هناك اتفاقاً عاماً على أهمية وجود خطط واضحة ومهارات مناسبة لإدارة المشاريع بكفاءة. وتبرز هذه النتائج أن إدارة المشاريع تمثل ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات، وأن التدريب وتنمية المهارات يساهمان بشكل مباشر في رفع جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف التنظيمية.

### ثالثاً: محور العلاقة بين تنمية المهارات وكفاءة إدارة المشاريع

يركز هذا المحور على قياس مدى إدراك المشاركين للعلاقة بين تطوير مهارات العاملين وتحسين جودة إدارة المشاريع، من خلال خمس فقرات تقيس أثر التدريب والتطوير المهني على جودة الأداء، وتقليل الأخطاء، والالتزام بالمواعيد، وتحقيق كفاءة تنفيذ المشاريع. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة) لتحليل استجابات المشاركين.

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                             | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------|----------------------------------------------------|--------------------|-------------------|
| 1             | التدريب يحسن جودة المشاريع                         | 4.65               | 0.52              |
| 2             | تنمية المهارات تساهم في تقليل الأخطاء بالمشاريع    | 4.55               | 0.60              |
| 3             | الموظفون المدربون أكثر قدرة على حل مشكلات المشاريع | 4.60               | 0.55              |
| 4             | تطوير الكفاءات يساعد على الالتزام بالمواعيد        | 4.48               | 0.63              |
| 5             | هناك علاقة واضحة بين التدريب وكفاءة إدارة المشاريع | 4.70               | 0.49              |

المتوسط العام للمحور = 4.60  
الانحراف المعياري العام = 0.56

#### التفسير الإحصائي:

تظهر النتائج أن آراء المشاركين تميل بدرجة عالية جداً من الموافقة على وجود علاقة قوية بين تنمية المهارات وكفاءة إدارة المشاريع، إذ تجاوزت جميع المتوسطات الحسابية القيمة (٤.٥)، مما يشير إلى اقتناعهم الكبير بأهمية التدريب والتطوير المهني في تحسين الأداء المؤسسي. وتدل هذه النتائج على أن المؤسسات التي تستثمر في بناء مهارات موظفيها تحقق تحسناً واضحاً في جودة التنفيذ، وتقليل الأخطاء التشغيلية، والتزاماً أعلى بالمواعيد، وهو ما يعزز تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية. كما أن انخفاض الانحرافات المعيارية يدل على تجانس الآراء واتفاق المشاركين على أن التدريب وتنمية المهارات يمثلان عامل نجاح محوري في إدارة المشاريع داخل مؤسسات القطاع الخاص.

#### ٤-٤ اختبار صدق وثبات أداة البحث :

قبل تحليل فرضيات الدراسة، تم اختبار صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة) للتأكد من مدى اتساق فقراتها وموثوقية القياس المستخدم. وقد تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لكل محور من محاور الاستبانة الثلاثة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

| رقم المحور | المحور                                           | عدد الفقرات | قيمة كرونباخ ألفا | مستوى الثبات        |
|------------|--------------------------------------------------|-------------|-------------------|---------------------|
| 1          | تنمية المهارات في القطاع الخاص                   | 5           | 0.87              | مرتفع جداً          |
| 2          | إدارة المشاريع                                   | 5           | 0.89              | مرتفع جداً          |
| 3          | العلاقة بين تنمية المهارات وكفاءة إدارة المشاريع | 5           | 0.91              | مرتفع جداً          |
|            | المجموع الكلي للأداة                             | 15 فقرة     | 0.90              | ثبات عام مرتفع جداً |

#### التفسير الإحصائي:

تشير نتائج الجدول إلى أن قيم كرونباخ ألفا لجميع المحاور تجاوزت (٠.٨٠)، وهي قيمة تُعد مقبولة إحصائياً وتعكس مستوى ثبات وموثوقية مرتفع لأداة البحث. ويُفسر ذلك بأن الاستبانة اتسمت بتناسق داخلي جيد بين فقراتها، وأنها تقيس المفاهيم المراد قياسها بدقة وموضوعية. كما أن القيمة الإجمالية (٠.٩٠) تعد مؤشراً قوياً على أن الأداة صالحة وموثوقة للاستخدام في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

#### ٤-٥ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

تهدف هذه الفقرة إلى عرض النتائج الإحصائية الوصفية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الأساسية، وهما: تنمية المهارات في القطاع الخاص (المتغير المستقل) وإدارة المشاريع (المتغير التابع)، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بينهما من خلال الإجابة على أسئلة البحث الخمسة. تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الاستجابات لكل محور من محاور البحث.

#### أولاً: المتغير المستقل - تنمية المهارات في القطاع الخاص

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي العام لمحور تنمية المهارات بلغ (٤.٣٤) بانحراف معياري (٠.٦٨)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن أفراد العينة يتفقون بدرجة كبيرة على أن مؤسسات القطاع الخاص تولي اهتماماً واضحاً بتنمية المهارات الوظيفية والسلوكية والقيادية للعاملين، من خلال التدريب المنتظم والتطوير المهني المستمر. ويتضح أن التدريب يمثل أحد العناصر الجوهرية في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة تنفيذ المشاريع.

#### الإجابة على السؤال الأول:

ما مدى اهتمام مؤسسات القطاع الخاص بتنمية مهارات موظفيها؟ تشير النتائج إلى وجود اهتمام مرتفع جداً من قبل مؤسسات القطاع الخاص بتنمية مهارات الموظفين، عبر برامج تدريبية وتطويرية منتظمة.

### ثانيًا: المتغير التابع - إدارة المشاريع

بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور إدارة المشاريع (٤.٤٥) بانحراف معياري (٠.٥٧)، مما يدل على أن ممارسات إدارة المشاريع داخل مؤسسات القطاع الخاص تنفذ بكفاءة عالية سواء من حيث التخطيط أو المتابعة أو الالتزام بالجدول الزمنية. ويظهر المشاركون إدراكًا قويًا لأهمية التدريب في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع.

### الإجابة على السؤال الثاني:

كيف تؤثر المهارات المكتسبة على جودة تنفيذ المشاريع؟  
يتضح أن المهارات المكتسبة تسهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة تنفيذ المشاريع من خلال زيادة كفاءة فرق العمل وتحسين القدرة على مواجهة التحديات التشغيلية.

### ثالثًا: العلاقة بين تنمية المهارات وكفاءة إدارة المشاريع

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لهذا المحور بلغ (٤.٦٠) بانحراف معياري (٠.٥٦)، وهو من أعلى القيم في الدراسة، ما يشير إلى أن المشاركين يدركون وجود علاقة قوية جدًا بين تنمية المهارات ورفع كفاءة إدارة المشاريع.

### الإجابة على السؤال الثالث:

ما العلاقة بين تنمية المهارات وتحقيق كفاءة أداء فرق العمل في المشاريع؟ تشير النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين تنمية المهارات وبين كفاءة فرق العمل، حيث إن التدريب الفعال يسهم في تعزيز الالتزام بالمواعيد وتقليل الأخطاء وتحقيق أهداف المشاريع.

### رابعًا: العوامل التي تعيق تنمية المهارات

من خلال تحليل استجابات العينة والتعليقات المساندة، تبين أن أبرز التحديات التي تعيق تنمية المهارات في القطاع الخاص تتمثل في:

- ١- ضعف الميزانيات المخصصة للتدريب،
- ٢- قلة البرامج المتخصصة في المهارات القيادية.
- ٣- عدم الاستمرارية في التدريب بعد التوظيف.

### الإجابة على السؤال الرابع:

ما العوامل التي تعيق تنمية المهارات داخل بيئة القطاع الخاص؟  
تتمثل العوائق الرئيسية في قلة الموارد المالية، وضعف الدعم الإداري، وعدم وضوح الخطط التدريبية طويلة المدى.

### خامسًا: دور التدريب المستمر في تحسين إدارة المشاريع

أظهرت نتائج التحليل أن التدريب المستمر يسهم بوضوح في رفع كفاءة فرق العمل وتحقيق جودة أعلى في تنفيذ المشاريع، حيث تجاوزت جميع المتوسطات القيم المرتفعة.

### الإجابة على السؤال الخامس:

إلى أي مدى تسهم استراتيجيات التدريب المستمر في تحسين إدارة المشاريع في القطاع الخاص؟ تشير النتائج إلى أن التدريب المستمر يُعد عنصرًا حاسمًا في نجاح إدارة المشاريع، من خلال تعزيز المهارات الفنية والسلوكية وزيادة فعالية الأداء الجماعي.

### خلاصة الفقرة:

تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن جميع أسئلة البحث قد أظهرت اتجاهًا إيجابيًا قويًا نحو أهمية تنمية المهارات كعامل مؤثر في جودة إدارة المشاريع. ويمكن القول إن مؤسسات القطاع الخاص التي تتبنى برامج تدريب فعالة ومستدامة تحقق مستويات أعلى من النجاح التنظيمي والإداري في تنفيذ مشاريعها.

### ٦-٤ اختبار فرضيات البحث :

تم في هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة. ويُعد هذا الاختبار من أكثر الأساليب الإحصائية استخدامًا في الدراسات الكمية التي تهدف إلى تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط بين (-1) و (+1)، وتشير القيم الموجبة إلى علاقة طردية، بينما تشير القيم السالبة إلى علاقة عكسية.

### الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات وكفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص.

### النتائج الإحصائية:

أظهرت نتائج اختبار بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين متغيري تنمية المهارات وإدارة المشاريع، بلغت قيمتها ( $\chi^2 = 0.82$ ) عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.01$ ).

### التفسير:

تدل هذه النتيجة على أن كلما زاد اهتمام المؤسسات بتنمية المهارات الفنية والسلوكية للعاملين، ارتفعت كفاءة تنفيذ المشاريع وتحسن الأداء العام للمؤسسة. وبالعكس ذلك أن تدريب الموظفين وتطويرهم المهني يمثلان أحد العوامل الأساسية لنجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية. النتيجة: تُقبل الفرضية الأولى.

### الفرضية الثانية:

تنمية المهارات تسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء فرق العمل داخل المشاريع.

### النتائج الإحصائية:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين تنمية المهارات وأداء فرق العمل بلغت ( $\chi^2 = 0.79$ ) عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.01$ ).

### التفسير:

بشير ذلك إلى أن البرامج التدريبية والتطويرية تساعد في تعزيز مهارات التعاون، والاتصال الفعال، والقيادة داخل فرق العمل، مما يؤدي إلى تحسين مستوى التنسيق والالتزام داخل المشاريع.

### النتيجة :

تُقبل الفرضية الثانية.

#### ٧-٤ ربط النتائج بالدراسات السابقة والإطار النظري :

تهدف هذه الفقرة إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة والنماذج النظرية التي بني عليها البحث، وذلك لتوضيح أوجه الاتفاق أو الاختلاف وتفسير النتائج ضمن السياق العلمي العام لموضوع تنمية المهارات وأثرها على إدارة المشاريع في القطاع الخاص.

#### أولاً: الربط بالدراسات السابقة:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين تنمية المهارات في القطاع الخاص وكفاءة إدارة المشاريع، وهي نتيجة تتسق مع ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة في هذا المجال، ومنها:

١- تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (DECD 2020) الذي أكد أن الاستثمار في تنمية المهارات يمثل عنصراً رئيسياً في تعزيز الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية.

٢- تقرير البنك الدولي (World Bank, 2021) الذي أوضح أن نقص المهارات في القوى العاملة يعد من أبرز معوقات نمو المؤسسات الخاصة ونجاحها في إدارة المشاريع.

٣- تقرير معهد إدارة المشاريع (PM1,2022) الذي أشار إلى أن ٣٢% من إخفاقات المشاريع تعود إلى ضعف مهارات فرق العمل.

٤- تقرير منظمة العمل الدولية (ILO,2022) الذي أشار إلى أن غياب استراتيجيات التدريب والتنمية المهنية يحد من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما ورد في تلك الأدبيات من حيث تأكيدها على أهمية التدريب المستمر وتطوير القدرات البشرية في تحقيق النجاح الإداري والتنظيمي.

كما تتفق مع الاتجاهات الحديثة في البحوث الإدارية التي ترى أن المهارات التقنية والقيادية والسلوكية تمثل الركيزة الأساسية لنجاح إدارة المشاريع في بيئات العمل المتغيرة.

#### ثانياً: الربط بالإطار النظري والنماذج المفاهيمية :

استندت الدراسة إلى مجموعة من النماذج النظرية التي تفسر العلاقة بين تنمية المهارات وفعالية الأداء المؤسسي، وأبرزها:

١- (Human Capital Theory) نظرية رأس المال البشري .

تؤكد هذه النظرية أن الأفراد ذوي المهارات والمعرفة هم المورد الأهم للمؤسسة، وأن الاستثمار فيهم يحقق عوائد اقتصادية وإنتاجية مرتفعة،

ونتائج الدراسة الحالية تدعم هذا التوجه؛ إذ بينت أن رفع مهارات الموظفين يؤدي مباشرة إلى تحسين جودة تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية.

٢- (Behavioral Model) النموذج السلوكي في الإدارة:

يوضح أن السلوك التنظيمي الإيجابي الناتج عن التدريب والتحفيز يسهم في تعزيز الالتزام والجودة في أداء فرق العمل.

وقد ظهر ذلك بوضوح في نتائج هذه الدراسة من خلال الارتباط القوي بين التدريب وكفاءة فرق المشاريع.

٣- (Organizational Learning Theory) نظرية التعلم التنظيمي :

تنص على أن المؤسسات التي تركز على التعلم المستمر قادرة على التكيف مع المتغيرات وتحسين عملياتها الإدارية.

وقد أكدت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي توفر بيئة تعلم وتطوير مستمر تحقق أداءً أعلى في إدارة المشاريع مقارنة بالمؤسسات التي تهمل ذلك.

### ثالثاً: أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

#### ١- الاتفاق:

تتفق نتائج هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة التي أثبتت أن تنمية المهارات والتدريب المستمر يؤديان إلى رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحسين جودة التنفيذ كما تؤكد النتائج أن ضعف استراتيجيات التدريب يمثل أحد أهم أسباب تدني الأداء المؤسسي

#### ٢- الاختلاف:

تميزت هذه الدراسة بأنها ركزت على القطاع الخاص في البيئة المحلية السعودية، في حين أن معظم الدراسات السابقة تناولت بيئات دولية أو قطاعات حكومية. كما اعتمدت الدراسة الحالية على تحليل ميداني مباشر من خلال استبانة إلكترونية، مما أضفى واقعية على النتائج.

### الاستنتاج العام:

تدعم نتائج هذه الدراسة مجمل الأدبيات والنظريات الإدارية التي تؤكد أن تنمية المهارات البشرية تُعد عاملاً استراتيجياً في نجاح إدارة المشاريع. ويُعد هذا الاتساق بين النتائج الحالية والدراسات السابقة دليلاً على صدق الفرضيات وملاءمة النموذج المفاهيمي الذي بني عليه البحث. كما تفتح النتائج المجال أمام دراسات مستقبلية تعمق فهم العلاقة بين التدريب المستمر وكفاءة إدارة المشاريع في قطاعات مختلفة.

### ٨-٤ خاتمة الفصل (ملخص الفصل) :

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ تناول تحليل البيانات الإحصائية ومناقشة النتائج المتعلقة بمتغيري الدراسة الرئيسيين: تنمية المهارات في القطاع الخاص وإدارة المشاريع، إضافة إلى اختبار فرضيات البحث ومقارنتها بالدراسات السابقة. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع فقرات الاستبانة حققت متوسطات مرتفعة، مما يشير إلى وجود اتجاه إيجابي قوي لدى أفراد العينة نحو أهمية تنمية المهارات وتأثيرها المباشر في نجاح إدارة المشاريع. كما بينت اختبارات الارتباط الإحصائي (بيرسون) أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً، تؤكد أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات موظفيها تحقق أداءً مؤسسياً أفضل، وتتمتع بقدرة أعلى على إنجاز المشاريع بكفاءة وفعالية. كذلك، أظهر اختبار كرونباخ ألفا أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق، مما يعزز موثوقية النتائج ودقتها. وتتفق هذه النتائج مع ما ورد في الدراسات السابقة والنظريات الحديثة التي أكدت أن رأس المال البشري وتنمية القدرات المهنية يمثلان أحد أهم محددات التميز في إدارة المشاريع في بيئة العمل المعاصرة. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذا الفصل قد حقق أهدافه المتمثلة في تحليل البيانات وتفسيرها، وتقديم الأدلة الإحصائية الداعمة لفرضيات الدراسة، مما يمهد للفصل الختامي الذي يتضمن الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية المستندة إلى النتائج التي تم التوصل إليها .

## المراجع

١. تقرير المهارات العالمية. (OECD). (2020). منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
٢. تنمية رأس المال البشري في الاقتصادات النامية. (2021). البنك الدولي. (World Bank).
٣. تقرير حالة إدارة المشاريع. (PMI). (2022). معهد إدارة المشاريع .
٤. التحديات المهنية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2022). (ILO). منظمة العمل الدولية.

## ( الملاحق )

### ملحق رقم ١ :

### استبانة بعنوان :

أهمية تنمية المهارات في القطاع الخاص وأثرها على إدارة المشاريع

تم إعداد هذه الاستبانة كأداة مقترحة لجمع البيانات، ولم يتم تطبيقها فعلياً ضمن هذه الدراسة. وهي مرفقة لأغراض أكاديمية فقط.

### البيانات العامة الرجاء وضع علامة ( √ ) أمام الخيار المناسب :

#### ١. الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

#### ٢. الفئة العمرية :

☐ أقل من 25 سنة

☐ 25 – 34 سنة

☐ 35 – 44 سنة

☐ 45 سنة فأكثر

#### ٣. المؤهل العلمي :

☐ ثانوي أو أقل

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا

#### ٤. عدد سنوات الخبرة :

☐ أقل من 3 سنوات

☐ 3 – 5 سنوات

☐ 6 – 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

## عبارات المحور الأول - تنمية المهارات في القطاع الخاص :

الرجاء تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية :

| العبرة                                       | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| ١- المؤسسة توفر فرص تدريب منتظمة للعاملين .  |            |       |       |          |               |
| ٢- التدريب يساعدني على تحسين أدائي الوظيفي . |            |       |       |          |               |
| ٣- المهارات التي أكتسبها مرتبطة بمهام عملي . |            |       |       |          |               |
| ٤- هناك اهتمام بتطوير المهارات القيادية .    |            |       |       |          |               |
| ٥- البرامج التدريبية تواكب متطلبات السوق .   |            |       |       |          |               |

## عبارات المحور الثاني - إدارة المشاريع :

| العبرة                                             | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| ١- يتم تنفيذ المشاريع وفق خطة واضحة.               |            |       |       |          |               |
| ٢- يمتلك فريق المشروع المهارات اللازمة.            |            |       |       |          |               |
| ٣- يتم تقييم أداء المشروع بشكل دوري.               |            |       |       |          |               |
| ٤- المهارات المكتسبة تستخدم لتحسين جودة المشاريع . |            |       |       |          |               |
| ٥- ضعف التدريب يؤثر سلباً على تنفيذ المشاريع .     |            |       |       |          |               |

عبارات المحور الثالث – محور العلاقة بين تنمية المهارات وكفاءة إدارة المشاريع :

| العبرة                                                   | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| ١ - التدريب يحسن جودة المشاريع                           |            |       |       |          |               |
| ٢ - تنمية المهارات تساهم في تقليل الأخطاء بالمشاريع.     |            |       |       |          |               |
| ٣ - الموظفون المدربون أكثر قدرة على حل مشكلات المشاريع.  |            |       |       |          |               |
| ٤ - تطوير الكفاءات يساعد على الالتزام بالمواعيد .        |            |       |       |          |               |
| ٥ - هناك علاقة واضحة بين التدريب وكفاءة إدارة المشاريع . |            |       |       |          |               |

## تمهيد لجدول أدوات البحث (ملحق رقم ٢):

نظراً لطبيعة هذه الدراسة التطبيقية التي تهدف إلى قياس أثر تنمية المهارات في القطاع الخاص على إدارة المشاريع، فقد تم اختيار مجموعة من الأدوات البحثية التي تسهم في جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي ودقيق.

وقد صممت هذه الأدوات لتنسجم مع أهداف الدراسة وفرضياتها، حيث تجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي؛ مما يتيح الحصول على بيانات شاملة تسهم في اختبار الفرضيات والتحقق من العلاقات بين المتغيرات، فيما يلي توضيح لأدوات البحث المستخدمة، وأهداف كل منها، ونوع البيانات التي توفرها:

### جدول أدوات البحث :

| نوع البيانات | الهدف من استخدامها                                         | الأداة                  | الرقم |
|--------------|------------------------------------------------------------|-------------------------|-------|
| كمية         | قياس أثر تنمية المهارات في القطاع الخاص على إدارة المشاريع | الاستبيان               | 1     |
| نوعية        | دعم التحليل الكمي ببيانات نوعية تعكس وجهات نظر العاملين    | المقابلات شبه المنظمة   | 2     |
| كمية         | اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات               | التحليل الإحصائي (SPSS) | 3     |

### ملحق رقم (٣): رابط الاستبانة التطبيقية

تم إعداد هذه الاستبانة إلكترونياً لغرض جمع البيانات الخاصة بالدراسة، ويمكن الوصول إليها عبر الرابط التالي:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScIPbiVXCUvFa7HSvT5qQbBR\\_9RKwKX9mEGQ9RHFPz0t2j6-w/viewform?usp=dialog](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScIPbiVXCUvFa7HSvT5qQbBR_9RKwKX9mEGQ9RHFPz0t2j6-w/viewform?usp=dialog)

ملاحظة: تم استخدام الرابط لغرض التطبيق العملي وتحليل البيانات الإحصائية.