

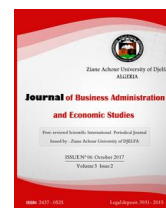


مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:



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

The Impact of Training on Improving Project Management Outcomes in the Public Sector of Medina

عمر بن عمار الطحطوح،^{1*} Umar A Altahtooth، utahtooth@taibahu.edu.sa

¹ أستاذ مشارك، كلية إدارة الأعمال، جامعة طيبة (المملكة العربية السعودية)

تاريخ الإرسال: 2022/06/29	تاريخ القبول: 2022/11/10	تاريخ النشر: 2022/11/16
ملخص	الكلمات المفتاحية	
هذه الدراسة تهدف إلى التأكد من وجود العلاقة حول أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع، كذلك، التحقق من وجود قيود أو عوائق قد تحول دون الحصول على البرامج التدريبية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من العينة العشوائية البسيطة المكونة من 107 فرد. حُلّت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. أهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مرتفعة بين التدريب وإدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة، وكذلك وجود قيود تحول دون الحصول على فرص التدريب. أوصت الدراسة أصحاب المصلحة في القطاع العام بالمدينة بتشجيع ودعم تنفيذ برامج التدريب الداخلي و الخارجي من دورات وورش عمل وندوات في مجال إدارة المشاريع، وإزالة العوائق المانعة أمام الموظفين من الحصول على التدريب.		
إدارة المشاريع؛ التدريب؛ السعودية؛ القطاع العام؛ المدينة المنورة.		

تصنيف JEL: O22 ؛ J45

Abstract	Keywords
This study aims to ensure the existence of a relationship about the impact of training on improving project management outcomes, as well, verifying the existence of Restrictions or obstacles that may prevent access to training programs. The study relied on the descriptive analytical approach using the questionnaire tool to collect data from a simple random sample of 107 individuals. The data were analyzed using the SPSS statistical program. The most important finding of the study is the existence of a highly statistically significant correlation between training and project management in the public sector in Madinah, as well as the existence of restrictions that prevent access to training opportunities. The study recommended stakeholders in the public sector in Madinah to encourage and support the implementation of internal and external training programs such as courses, workshops and seminars in the field of project management, and to remove obstacles preventing employees from obtaining training.	Madinah; Project Management; Public Sector; Saudi Arabia; Training.

JEL Classification Codes : O22 ; J45

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: utahtooth@taibahu.edu.sa

إ.مقدمة:

- على مدار العقود الثلاث الماضية، كان لدى مدراء القطاع العام أسباب عديدة أدت إلى الإعتراف بالحاجة إلى التدريب الرسمي لإدارة المشاريع. من هذه الأسباب ما يلي:
- نسبة كبيرة من مشاريع القطاع العام عرضة للتعثّر والفشل.
 - تنفيذ المشاريع الحكومية معقد نوعاً ما بسبب ضغوط وعوامل ثلاثية قيود المشروع: الوقت، التكلفة، النطاق.
 - نجاح منظمات القطاع العام يعتمد على النجاح في تنفيذ مشاريعها.

أثر إستراتيجية النمو من خلال إتباع إستراتيجية التنوع على الحصة السوقية أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة

هناك وجهات نظر متعددة ومختلفة بشكل كبير إزاء التعليم والتدريب في إدارة المشاريع. يقترح (Murphy, 1998) أن يكون التعليم والتدريب مصمم على أساس التركيز على الأدوات وليس النظريات. في نفس الإتجاه، كلا من (Yeomans & Rogers, 2017) يرون أن يتم التركيز في مجال تدريب إدارة المشاريع على التطبيق بدلاً من النظرية. من ناحية أخرى، (Morris, 2001) يشجع على معرفة وتحديث معارف إدارة المشاريع المهمة مثل التخطيط والجدولة. من هذه الآراء السابقة يتبين مدى أهمية التركيز على المعرفة والمهارات التي تدعم نتائج تنفيذ المشاريع. يمكن لأي مؤسسة من مؤسسات القطاع العام أن تقع تحت سيطرة أسباب فشل إدارة المشاريع إذا لم تكن هناك رغبة لتقادي معالجتها واتخاذ خطوات لتحسين فرص النجاح. مكتب التجارة الحكومية (OGC) في المملكة المتحدة حدد الأسباب الثمانية الأكثر شيوعاً لفشل المشاريع:

1. عدم وجود روابط واضحة بين المشروع والأولويات الاستراتيجية للمنظمة.
 2. عدم وضوح الدور القيادي للإدارة العليا.
 3. عدم وجود مشاركة فعالة مع أصحاب المصلحة.
 4. نقص المهارات لإدارة المشاريع وإدارة المخاطر.
 5. عدم تقسيم مهام المشروع إلى خطوات يمكن إدارتها.
 6. تقييم العروض بالسعر المبدئي بدلاً من القيمة طويلة الأجل للمال.
 7. عدم التواصل مع صناع التوريد على مستوى الإدارة العليا في المنظمة.
 8. عدم وجود تكامل فعال لفريق المشروع مع العملاء وفريق الموردين وسلسلة التوريد.
- التدريب الفعال على إدارة المشاريع يحتاج التأكيد على عنصرَي الإبداع و المرونة 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، فإن

مسؤولية الفشل تقع بالمقام الأول على مدير المشروع حيث من الضروري تطوير المهارات عن طريق التدريب الذي يوفر متطلبات خاصة من التخصصات والأنشطة المتعلقة بأفضل الممارسات في إدارة المشاريع.

بحسب (PMI, 2017) تدريب إدارة المشاريع يشمل المعارف العشر الموجودة في الدليل المعرفي لإدارة المشروعات Project Management Body of Knowledge (PMBok) التي يجب إدارتها كلياً بشكل صحيح:

1. إدارة التكامل Integration Management

هي العمليات المشتملة على تدابير لضمان التنسيق الإحترافي بين مختلف أنشطة ومهام المشروع وجعل تلك الأنشطة في حالة توازن متكامل مع بقية المعارف.

2. إدارة النطاق Scope Management

هي العمليات المعنية بتحديد ماهية العمل المطلوب إنجازه وتسليمه كمنتج أو خدمة مشتملة على الوظائف والخصائص المحددة سلفاً ثم التأكيد على أن هذا العمل قد تم تنفيذه.

3. إدارة الجدولة Schedule Management

هي العمليات المشتملة على تطوير الجداول الزمنية لضمان إكمال المشروع في الوقت المحدد كمؤعد نهائي لتسليم المشروع.

4. إدارة التكلفة Cost Management

هي العمليات التي تضمن بقاء المشروع ضمن الميزانية من حيث تقدير ومراقبة التكاليف الكلية والتفصيلية للمشروع.

5. إدارة الجودة Quality Management

هي العمليات التي تسعى نحو التحسين المستمر بالإشراف على جميع الأنشطة والمهام للحفاظ على مستوى مميز من العمل المطلوب وتحقيق جودة المشروع.

6. إدارة الموارد Resource Management

هي العمليات التي تركز على إدارة وقيادة جميع الموارد البشرية والمادية من تخصيص للأفراد والأدوات والتقنيات اللازمة للمشروع.

7. إدارة الاتصالات Communications Management

هي العمليات التي تضمن تدفق معلومات المشروع داخل فريق المشروع بحيث تصل الرسالة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب لتنفيذ مهام المشروع.

8. إدارة المخاطر Risk Management

هي العمليات التي تقوم بممارسة وتحديد استراتيجيات الاستجابة من منع أو تجنب أو تخفيف أو قبول أي خطر قد يؤثر أو يهدد المشروع.

9. إدارة المشتريات Procurement Management

هي العمليات التي تتعامل تحديداً مع الموردين لشراء أو تأجير أو تعاقد على منتجات أو تقنيات أو خدمات من أجل إكمال المشروع.

10. إدارة أصحاب المصلحة Stakeholder Management

هي العمليات المعنية بالحفاظ على علاقات جيدة مع الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على عملية تقديم المشروع.

يمكن لأفراد فريق المشروع الحصول على مؤهلات تدريبية معترف بها من منظمات مختصة في إدارة المشاريع مثل معهد إدارة المشاريع (PMI) Project Management Institute أو من كليات وجامعات تعليمية لإكتساب ثقة أكبر في إدارة المشاريع. أيضاً، التدريب المستمر مطلوب لتجنب عامل وحالة التقادم التي قد تصيب القطاع العام ومشاريعه (Greenhaus, et al., 2000). عملية التدريب سوف تساهم في مساعدة الفريق وتوقع دور إيجابي لهم في تنفيذ المشروع كفريق احترافي مكون من مجتمع يدار من المهنيين، بالإضافة إلى مشاركة المعرفة والدروس المستفادة Lessons Learned من خلال تنفيذ مشروع تلو آخر. التدريب المهني الاحترافي في إدارة المشاريع يجب أن يقدم من قبل خبراء متخصصين يملكون خبرات عملية وتدريبية عالية الجودة والكفاءة حيث يعد التدريب واحد من أهم أوعية الاستثمار لصقل المهارات الناعمة Soft Skills والمهارات الصلبة Hard Skills التي تحتاجها مؤسسات القطاع العام لتنفيذ مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كذلك تعتبر البنية التحتية التدريبية للقطاع العام مؤشر ودليل هام على فعالية أدائها (Jacobson, et al., 2000).

نمت أهمية التدريب في المملكة العربية السعودية بشكل ملحوظ في العقود الماضية وتزايد الاهتمام به مع تنفيذ مشاريع القطاع العام المختلفة. بعض الدراسات السابقة اثبتت توفر نظام تدريب فعال مع وجود علاقة إيجابية مع رضا المستخدم (Aldayel, et al., 2011). من جانب آخر، بعض الدراسات وجدت أن من أسباب تأخر تنفيذ المشاريع عدم توفير التدريب المطلوب لفريق المشروع وعدم إبقاءهم على اطلاع بأحدث الأدوات والتقنيات في مجال مشاريع الإنشاءات (Alhajri & Alshibani, 2018). دراسة (Kunder, 1998) عن تقييم التدريب بينت ستة مؤشرات غير فعالة لنظام التدريب بشكل عام:

1. ضعف دعم التدريب من الإدارة العليا.
2. عدم وجود علاقة واضحة بين برنامج التدريب وأهدافه.
3. تكاليف التدريب المبالغ بها.
4. تقييم محدود للاحتياجات التدريبية.
5. ضعف الدعم لتطبيق المهارات المكتسبة من التدريب في مجال العمل.
6. عدم وجود جودة تقييم للتدريب.

II. مشكلة الدراسة:

على 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 والزمني 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. مع ذلك، مشاريع مؤسسات القطاع العام في المدينة المنورة لا يتم تسليمها ضمن الوقت والتكلفة المحددة حسب العقود مما يؤدي إلى التأخير في عملية إغلاق 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. لذلك، تم افتراض السؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين التدريب وإدارة المشاريع بالقطاع العام في المدينة؟ ومن السؤال السابق انبثقت الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تأثير التدريب على نتائج المشاريع؟
 2. ما القيود التي قد تحول دون حصول فريق المشروع على التدريب؟
- من ما سبق ذكره، تهدف هذه الدراسة إلى النظر في أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة من خلال:

- معرفة مدى وجود علاقة بين التدريب وإدارة المشاريع.
- الكشف عن مدى تأثير التدريب على نتائج المشاريع.
- الاطلاع على القيود التي تحول دون الحصول على فرص التدريب.

III. أهمية الدراسة:

هذه الدراسة تأتي لمواكبة الإهتمام المتزايد من قبل حكومة المملكة العربية السعودية وبما يدعم رؤية المملكة 2030 تجاه إطلاق وتنفيذ المشروعات الكبرى بالدولة بشكل عام وبمشروعات القطاع العام في المدينة المنورة بشكل خاص لما لها من مكانة تاريخية ودينية كون المدينة يقع بها المسجد النبوي كثاني الحرمين الشريفين الذي يضم قبر الرسول محمد صلى الله عليه وسلم. أيضاً، تعتبر الدراسة -بحد علم الباحث- من أولى الدراسات العربية التي تناقش أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة المنورة. أهمية الدراسة تظهر في العناصر التالية:

أولاً: الأهمية النظرية

- تعتبر من الدراسات الحديثة التي سوف تُضاف 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 بناءً 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.

ثالثاً: حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: ركزت الدراسة على معرفة أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع.
- الحد المكاني: القطاع العام في المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية.
- الحد الزمني: استخدام الاستبانة كأداة للدراسة خلال الفترة من مايو إلى جون 2021.

- الحد البشري: تتمثل في عينة الدراسة من العاملين بمشاريع القطاع العام في المدينة المنورة.

IV. الإطار النظري والمراجعات الأدبية:

أولاً: إدارة المشاريع

يتفق جميع الممارسين والمختصين والأكاديميين والمنظمات عند تعريف المشروع على حقيقة أن المشروع له عناصر أساسية بغض النظر عن حجمه ونطاقه:

- مؤقت (له تاريخ بداية وتاريخ نهاية).
- مرتبط بميزانية وتكلفة محددة.
- يحقق هدف أو أهداف محددة.

معهد إدارة المشاريع (PMI, 2017) عرف المشروع على النحو التالي "مجهود أو مسعى مؤقت يتم إجراؤه لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة". الهيئة المعتمدة لمهنة المشروعات في المملكة المتحدة (APM, 2012) تنظر إلى المشروع على أنه "محاولة فريدة وعابرة لتحقيق النتيجة المرجوة". أيضاً، المنظمة الدولية لإدارة المشاريع IPMA, (2014) قامت بتعريف المشروع على أنه "مسعى فريد ومؤقت ومتعدد ومنظم التخصصات لتحقيق النواتج المتفق عليها ضمن متطلبات وقيود محددة سلفاً". تعرف مجموعة Standish Group International المشروع بأنه نجاح إذا تم الانتهاء منه في الوقت المحدد، وضمن الميزانية بما يتماشى مع النطاق المحدد (2021). بحسب Gido and Clements (1999)، فإن نجاح المشروع يتألف من أربعة مكونات رئيسية:

- الميزانية
- الوقت
- الأداء
- رضا العملاء.

يمكن اعتبار مفهوم نجاح وفشل المشروع من المفاهيم المعقدة وغير الواضحة، ويتغير هذا المفهوم خلال دورة حياة المشروع. كذلك تكون المشاريع أقرب للنجاح عند وضع قائمة بأصحاب المصلحة الرئيسيين في بداية تنفيذ المشروع. بخلاف مصطلح النجاح والفشل للمشاريع، هناك حالة ثالثة تُعرف بالمشاريع المتعثرة التي من خصائصها:

- تجاوز الميزانية
- تجاوز الجدول الزمني
- عدم تحقيق الوظائف والأهداف المطلوبة.

في المقابل نجاح المشروع يعتمد على استيفاء جميع المعايير الثلاثة عند التسليم بحيث يكون:

- ضمن الوقت المحدد
- ضمن التكلفة المحددة
- ومستوفي متطلبات النطاق.

تتوجه المنظمات والشركات إلى إدارة المشاريع لمساعدتها في تحقيق الميزة التنافسية بالتركيز على إدارة متغيرات النطاق والوقت والتكلفة. Turner ينظر إلى إدارة المشروع باعتبارها إدارة الأفراد لتحقيق النتائج وليس إدارة العمل (1999). دورة حياة إدارة المشروع عبارة عن إطار عمل يتكون من مجموعة من المراحل المتسلسلة المطلوبة لتحويل

فكرة إلى واقع بطريقة منظمة وفعالة، وعادة ما يتم تقسيم دورة حياة إدارة المشروع إلى أربع مراحل: البدء، التخطيط، التنفيذ والإغلاق. حسب معهد إدارة المشاريع PMI ، فإدارة المشروع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة ومهام المشروع لتلبية متطلباته واحتياجاته. إدارة المشروع هي العملية التي يتم من خلالها تحديد المشروعات وتخطيطها وتنفيذها ومراقبتها وتسليمها بحيث تتحقق الأهداف والفوائد المتفق عليها (APM, 2012). عرف Munns & Bjeirmi (1996) إدارة المشروع بأنها عملية السيطرة والتحكم في إنجاز أهداف المشروع وتحقيقها من خلال تطبيق عدد من الأدوات والتقنيات. Lewis (1998) نظر إلى إدارة المشروع على أنها عملية تخطيط وجدولة ومراقبة الموارد لتحقيق النتائج المطلوبة. بالرجوع إلى Bounds (1998)، فإن إدارة المشروع عبارة عن العمليات والممارسات التي تساعد على دعم تطوير منتج أو خدمة فريدة. بيربريدج Burbridge (1998) يعتقد أن إدارة المشروع ليست علم فقط بل هي أيضاً فن. هذا الجانب يؤكد على أن مهام المشاريع ترتبط بالعلوم وبالفن، فالتخطيط والتنفيذ والمراقبة هي عناصر من علم إدارة المشاريع، بينما القيادة وبناء الفريق تعتبر عناصر من فن إدارة المشاريع. إدارة المشاريع في الواقع تتعامل مع خصائص المشروع الخمسة الرئيسية التالية بحيث يكون المشروع:

1. ذا غرض فريد Unique.
2. ذا فترة مؤقتة Temporary.
3. له تكلفة محددة Cost.
4. له نطاق Scope .
5. له راعي Sponsor.

عام 1969 كان موعد تاريخ إنشاء المنظمة ذائعة الصيت حالياً في إدارة المشاريع PMI ، وهي المعهد الناشر لكتاب الدليل المعرفي لإدارة المشروعات PMBOK حيث تم نشر وطباعة أول إصدار منه في عام 1996 بينما الإصدار السابع الحالي تم نشره في عام 2021، كما أن المعهد يمنح شهادات إحترافية مثل PMP وغيرها بعد اجتياز الإختبار المطلوب. الدليل المعرفي لإدارة المشروعات PMBOK ساعد مدراء المشاريع على تبني أفضل الممارسات تجاه مشاريع تشتمل على:

- مهام المشروع تشمل عدد من الأنشطة المترابطة التي تتطلب جهود من مختلف الخبرات والتخصصات.
- كثير من المهام التي تعتبر معقدة من الناحية الفنية.
- وضع ضوابط مقننة للميزانيات والموارد.
- استراتيجيات استجابة تجاه المخاطر التي تعترض سير عمل المشروع.
- أطراف متعددة التأثير من أصحاب المصلحة أو المعنيين ببيئة المشروع داخلياً أو خارجياً .
- تعليمات عدم إضافة أي ميزات أو خصائص إلى المشروع ما لم تكن مدرجة في النطاق الموثق في وثيقة المشروع.
- جدولة مواعيد لتواريخ بداية ونهاية للمهام وللمشروع ككل.
- سياسات ومقاييس للجودة يجب اتباعها طيلة فترة حياة المشروع.

ترتكز إدارة المشروعات على عملية المراقبة والتحكم لتحقيق أهداف المشروع لكن هناك عدة عوامل قد تؤدي إلى فشل إدارة المشروع (Avots, 1969):

- ميزانية غير كافية
- تعيين مدير مشروع غير مؤهل

• إدارة عليا غير داعمة.

مدير المشروع هو الفرد المسؤول عن التنفيذ الصحيح للمشروع كعامل نجاح أساسي بحيث يكون من مهامه الرئيسية التخطيط والمراقبة وإعداد التقارير للإدارة العليا. هناك خصائص لابد من توفرها في مدراء المشاريع الناجحون:

- المهارات الناعمة والصلبة
- إتقان المهام الموكلة
- الكفاءة والأخلاق
- القدرة على التعلم واكتساب الخبرات
- المعرفة بالبيئة المحيطة بالمشاريع
- الشهادات المهنية.

الخصائص المطلوب إتقانها ومعرفتها من قبل مدراء وفريق المشروع تحتاج إلى عامل التدريب والتعلم لتزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لتصميم وتخطيط وتنفيذ ومراقبة وتسليم المشروعات. الهدف من التدريب هو تطوير الكفاءات المهنية من خلال تعلم أدوات وتقنيات لأفضل الممارسات في منهجيات إدارة المشاريع.

ثانياً : التدريب والشهادات المهنية

اليوم يلعب معهد إدارة المشاريع (PMI) دور هام في تطوير منهجيات وممارسات إدارة المشروعات كأكبر جمعية مهنية رائدة غير ربحية تأسست في عام 1969م، 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 الاحترافية في مجال إدارة المشروعات (PMI, 2017).

بحسب موقع PMI، حالياً لدى المعهد قرابة 700000 عضو منتسب ومستفيد من المعايير والمنهجيات والشهادات والبحوث وفرص التطوير والتطور المهني في إدارة المشاريع. أيضاً، لدى المعهد أكثر من 300 فرع محلي 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. هناك ستة قيم أساسية يؤمن بها معهد إدارة المشاريع PMI كمبادئ توجيهية في إدارة المشروعات:

1. تأثير إدارة المشاريع

2. الاحترافية

3. التطوع

4. التنوع، المساواة، والشمول

5. التواصل

6. المشاركة

يعتبر 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. في عام 1996م نُشر الإصدار الأول بعدد 176 صفحة مشتملاً على 9 مجالات معرفية و 37 عملية، ثم توالى الإصدارات إلى الإصدار السادس في عام 2017 بعدد 10 مجالات معرفية و 49 عملية. في عام 2021، أُعلن عن 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. لدى معهد إدارة المشاريع ثمان شهادات في إدارة المشروعات ذات اختبارات حيث أن أشهر شهادتين يقدمها المعهد:

• محترف إدارة مشاريع (PMP) Project Management Professional

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

تعتبر شهادة محترف إدارة المشاريع PMP من الشهادات الأكثر شهرة والمُعترف بها دولياً في عالم إدارة المشاريع والتي يمنحها معهد إدارة المشاريع PMI. يُعد اجتياز اختبار PMP والحصول على الشهادة دليل على امتلاك المعرفة والخبرة الكافية لتطبيق منهجية PMBOK لتنفيذ ومتابعة المشاريع. بخلاف شهادة CAPM، فإن شهادة PMP خُصصت للممارسين أصحاب الخبرة في إدارة المشاريع. بحسب موقع 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. شهادة PMP صُممت من قبل 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.
- أيضاً، تؤكد الشهادة على وجود مهارات القيادة للمشاريع من خلال الإلمام بمنهجيات الممارسات الثلاث في إدارة المشاريع:

1. منهجية الشلال Waterfall

2. المنهجية الرشيقية Agile

3. المنهجية الهجينة Hybrid

لشهادة محترف إدارة المشاريع PMP اختبار مكون من 200 سؤال متعدد الإختيارات ولمدة أربع ساعات. أيضاً، للاختبار متطلبات أساسية شرطية لدخوله:

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.

بشكل عام، يرى (Loo, 1990) أن الإتجاه في التدريب نحو الدورات القصيرة بدلاً من البرامج أو الدورات الطويلة

بسبب القيود التالية:

- قلق الإدارة العليا من مقدار الوقت الذي يمنح للتدريب ويصبح بعض من فريق المشروع بعيد عن أداء مهامه الرئيسية.
- سعي المنظمات لتقليل النفقات العامة، وقد تشمل ميزانيات التدريب والتطوير.
- الدورات القصيرة غير مكلفة مقارنة بالبرامج الطويلة.
- سهولة تصميم الدورات القصيرة بحسب حاجة المنظمات.

مع ذلك بحسب L00 لدورات التدريب القصيرة عيوب حيث يكون هناك تغطية سطحية للموضوعات الرئيسية في إدارة المشاريع. كذلك، ليس هناك وقت كافٍ لأداء واجبات التمارين والحالات الدراسية في الدورات القصيرة.

V. منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المدخل المسحي باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات. وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور هي: التدريب، أداء إدارة المشاريع، وقيود التدريب بالإضافة الى المعلومات الأولية لأفراد العينة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والتي تمثلت في : التعرف على العلاقة بين التدريب وإدارة المشاريع.

أولاً : مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع القطاع العام في المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية خلال الفترة من مايو إلى جون 2021.

ثانياً : عينة الدراسة

تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تتكون من 107 فرداً ممن سبق له العمل في مشاريع القطاع العام بالمدينة المنورة.

ثالثاً : أداة الدراسة

لملائمة طبيعة الدراسة تم استخدام الاستبانة للإجابة عن عبارات الأسئلة وجمع البيانات من عينة الدراسة من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي (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).

رابعاً: اختبار صدق الأداة وثباتها

قام الباحث بإجراء الاساليب الإحصائية أدناه للتحقق من الثبات والصدق لأثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع العام بالمدينة 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 (1).

جدول رقم (1): معامل صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

المحور	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
العلاقة بين التدريب وإدارة المشاريع	1	**0.674
	2	**0.753
	3	**0.687
	4	**0.568
	5	**0.779
	6	**0.612
مدى تأثير التدريب على نتائج المشاريع	1	**0.729
	2	**0.781

**0.637	3	القيود التي تحول دون الحصول على فرص التدريب
**0.761	4	
**0.661	1	
**0.790	2	
**0.679	3	
**0.546	4	
**0.784	5	
(**) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول (1) يوضح صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة ودرجة المحور المنتمي له، حيث تبين أن جميع معامل الارتباط ذات درجة إيجابية من المصادقية، وتتراوح قيم تلك المعامل بين (0.546-0.790) 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 (2).

جدول رقم (2): معامل الثبات لأداة الدراسة

المحور	الفقرة	معامل ألفا كرونباخ
العلاقة بين التدريب وإدارة المشاريع	6	0.893
مدى تأثير التدريب على نتائج المشاريع	4	0.672
القيود التي تحول دون الحصول على فرص التدريب	5	0.705
كامل الأداة	15	0.834

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول (2) يوضح معامل الثبات للاستبانة بحساب ألفا كرونباخ حيث تبين أن قيم تلك المعامل ذات درجة إيجابية من الثبات، وتراوح للمحاور بين (0.672-0.893) بينما لكامل الأداة فقد بلغت معامل ألفا كرونباخ (0.834) مما يؤكد وجود نسبة ثبات عالية للاستبانة أكبر من الحد الأدنى المطلوب (0.6) بحسب (Sekaran & Bougie, 2010).

VI. نتائج الدراسة

هذا القسم يتضمن عرض ومناقشة نتائج الدراسة حول أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع في القطاع الخاص بالمدينة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة الديموغرافية

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	93	86.9
	أنثى	14	13.1
	35-25	31	29

العمر	43	46	45-36
	16.8	18	55-46
	11.2	12	65-56
المسمى الوظيفي	41.1	44	منسق مشاريع
	34.6	37	مساعد مدير مشاريع
	20.6	22	مدير مشاريع
	3.7	4	مدير مشاريع تنفيذي
الخبرة	31.8	34	أقل من 5 سنوات
	37.4	40	10-5
	24.3	26	15-11
	6.5	7	أكثر من 15 سنة
	100	107	المجموع الكلي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

جدول (3) يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة) للعاملين في مشاريع القطاع العام بالمدينة المنورة. تبين نتائج الجدول (3) أن غالبية عينة الدراسة كانت من الذكور بنسبة (86.9%)، بينما كانت بلغت نسبة الإناث (13.1%). بالنسبة للفئة العمرية للعينة، فقد جاء في المرتبة الأولى من تراوحت أعمارهم بين 45-36 سنة بنسبة (43%)، يليهم في المرتبة الثانية من كانت أعمارهم بين 35-25 سنة بنسبة (29%)، في المرتبة الثالثة جاءت من تتراوح أعمارهم بين 55-46 سنة بنسبة (16.8%)، بينما حلت الفئة العمرية بين 65-56 سنة في المرتبة الرابعة بنسبة (11.2%).

بالنسبة لتوزيع المسمى الوظيفي، فقد جاء مسمى (منسق مشاريع) في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (41.1%)، يليه في المرتبة الثانية مسمى (مساعد مدير مشاريع) بنسبة (34.6%)، يليه المسمى الوظيفي (مدير مشروع) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (20.6%)، بينما جاء المسمى الوظيفي (مدير مشاريع تنفيذي) في المرتبة الرابعة بنسبة (3.7%). بخصوص الخبرة، فقد جاء في المرتبة الأولى من تراوحت خبرتهم بين 10-5 سنوات بنسبة (37.4%)، يليهم في المرتبة الثانية من كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (31.8%)، في المرتبة الثالثة جاءت من تتراوح خبرتهم بين 15-11 سنة بنسبة (24.3%)، بينما حلت الفئة العمرية التي لها أكثر من 15 سنة في المرتبة الرابعة بنسبة (6.5%).

ثانياً: الإجابة على أسئلة الدراسة

- السؤال الأول: ما العلاقة بين التدريب وإدارة المشاريع بالقطاع العام في المدينة؟
تم تحليل بيان عبارات محور السؤال 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 حيال المحور الأول

مفردات العبارة	المتوسط	الانحراف	مستوى	الترتيب
----------------	---------	----------	-------	---------

	التحقق	المعياري	الحسابي	
2	أوافق	1.27	3.93	1 - احصل على تدريب مرتبط بإدارة المشاريع يساعدني على تأدية مهام بنجاح.
1	أوافق بشدة	0.75	4.41	2 - احتاج دورة PMP لصقل مهاراتي في إدارة المشاريع.
4	أوافق	1.13	3.78	3 - التدريب في مجال إدارة المشاريع يساعد على تنمية المهارات الناعمة.
6	أوافق	1.01	3.40	4 - يساعد التدريب في مجال إدارة المشاريع على تنمية المهارات الصلبة.
5	أوافق	1.09	3.67	5 - يساهم التدريب في مجال إدارة المشاريع على رفع كفاءة الإنتاجية.
3	أوافق	1.21	3.82	6 - تسعى الإدارة العليا إلى تطوير المهارات من خلال التدريب المستمر في إدارة المشاريع.
	أوافق	1.08	3.84	المتوسط الحسابي الكلي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من نتائج جدول (4) أن غالبية آراء عينة الدراسة أشارت إلى مستوى (موافق) حيال وجود علاقة بين التدريب وإدارة المشاريع بالقطاع العام في المدينة المنورة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (3.40-4.41)، وجاء ترتيب بيان مفردات العبارات تنازلياً على النحو الآتي:

1. عبارة "احتاج دورة PMP لصقل مهاراتي في إدارة المشاريع" بمتوسط حسابي بلغ (4.41) وانحراف معياري (0.75).
2. عبارة "احصل على تدريب مرتبط بإدارة المشاريع يساعدني على تأدية مهام بنجاح" بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (1.27).
3. عبارة "تسعى الإدارة العليا إلى تطوير المهارات من خلال التدريب المستمر في إدارة المشاريع" بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (1.08).
4. عبارة "التدريب في مجال إدارة المشاريع يساعد على تنمية المهارات الناعمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري (1.13).
5. عبارة "يساهم التدريب في مجال إدارة المشاريع على رفع كفاءة الإنتاجية" بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (1.09).
6. عبارة "يساعد التدريب في مجال إدارة المشاريع على تنمية المهارات الصلبة" بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (1.01).

جدول (4) أيضاً يوضح المتوسط الحسابي الكلي لعبارات المحور الأول والذي بلغ (3.84) بمستوى تحقق (أوافق) وانحراف معياري (1.08) مما يعني أن غالبية عينة الدراسة يوافقون على أن هناك علاقة أثر إيجابية بين التدريب وإدارة المشاريع بالقطاع العام في المدينة المنورة.

- السؤال الثاني: ما مدى تأثير التدريب على نتائج المشاريع؟

عبارات محور السؤال الثاني تم تحليلها 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 حيال المحور الثاني

الترتيب	مستوى التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مفردات العبارة
1	أوافق	1.11	3.71	3- التدريب في مجال إدارة المشاريع يساعد على تنفيذ المشاريع ضمن النطاق المطلوب.
4	أوافق	1.02	3.42	4- يساعد التدريب في مجال إدارة المشاريع على تسليم المشاريع ضمن الوقت المحدد.
2	أوافق	1.10	3.69	5- يساهم التدريب في مجال إدارة المشاريع على تسليم المشاريع ضمن الميزانية المحددة.
3	أوافق	1.05	3.54	4- التدريب في مجال إدارة المشاريع يساهم في نجاح المشاريع بشكل عام.
	أوافق	1.07	3.59	المتوسط الحسابي الكلي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج جدول (5) أن آراء عينة الدراسة جاءت عند مستوى (موافق) تجاه تأثير التدريب على نتائج المشاريع بالقطاع العام في المدينة المنورة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمحور الثاني بين (3.42-3.71)، وجاء ترتيب العبارات تنازلياً على النحو الآتي:

1. عبارة "التدريب في مجال إدارة المشاريع يساعد على تنفيذ المشاريع ضمن النطاق المطلوب" بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (1.11).
2. عبارة "يساهم التدريب في مجال إدارة المشاريع على تسليم المشاريع ضمن الميزانية المحددة" بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (1.10).
3. عبارة "التدريب في مجال إدارة المشاريع يساهم في نجاح المشاريع بشكل عام" بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (1.05).
4. عبارة "يساعد التدريب في مجال إدارة المشاريع على تسليم المشاريع ضمن الوقت المحدد" بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري (1.02).

جدول (5) يوضح كذلك أن المتوسط الحسابي الكلي لعبارة المحور الثاني بلغت (3.59) وانحراف معياري (1.07) عند مستوى تحقق (أوافق)، مما يشير إلى أن عينة الدراسة يوافقون على أن هناك تأثير إيجابي للتدريب على نتائج المشاريع بالقطاع العام في المدينة المنورة.

- السؤال الثالث: ما القيود التي قد تحول دون حصول فريق المشروع على التدريب؟

تحليل عبارات محور السؤال الثالث جرى 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 حيال المحور الثالث

الترتيب	مستوى التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مفردات العبارة
3	أوافق	1.03	3.46	1- عدم وجود علاقة وثيقة بين الدورة التدريبية ومجال إدارة المشاريع.
5	محايد	1.36	2.94	2- اختيار المتدربين يتم بناءً على العلاقات الشخصية وليس حاجة العمل.
2	أوافق	1.12	3.75	3- اختيار مواعيد غير مناسبة لإقامة الدورات التدريبية.
1	أوافق بشدة	0.80	4.16	4- ضغوط العمل وعدم توفر الوقت للحصول على التدريب.
4	محايد	1.01	3.37	5- تكاليف التدريب في مجال إدارة المشاريع مرتفعة مقارنة بالمجالات الإدارية الأخرى.
	أوافق	1.06	3.53	المتوسط الحسابي الكلي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نتائج جدول (6) توضح أن آراء عينة الدراسة تراوحت بين مستوى (موافق) ومستوى (محايد) نحو القيود التي قد تحول دون حصول فريق المشروع على التدريب بالقطاع العام في المدينة المنورة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين (2.94-4.16)، وجاء ترتيب مفردات العبارات تنازلياً على النحو الآتي:

1. عبارة "ضغوط العمل وعدم توفر الوقت للحصول على التدريب" بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.80).
2. عبارة "اختيار مواعيد غير مناسبة لإقامة الدورات التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (1.12).
3. عبارة "عدم وجود علاقة وثيقة بين الدورة التدريبية ومجال إدارة المشاريع" بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (1.03).
4. عبارة "تكاليف التدريب في مجال إدارة المشاريع مرتفعة مقارنة بالمجالات الإدارية الأخرى" بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري (1.01).
5. عبارة "اختيار المتدربين يتم بناءً على العلاقات الشخصية وليس حاجة العمل" بمتوسط حسابي بلغ (2.94) وانحراف معياري (1.36).

يوضح جدول (6) المتوسط الحسابي الكلي لعبارات المحور الثالث والذي بلغ (3.53) عند مستوى تحقق (أوافق) وانحراف معياري (1.06) مما يدل على أن غالبية عينة الدراسة يوافقون على وجود قيود تحول دون حصول فريق المشروع على التدريب بالقطاع العام في المدينة المنورة.

VII. الخلاصة والتوصيات:

هذه الدراسة هدفت إلى التعرف على أثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع بالقطاع العام في المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية من خلال تحليل بيانات استجابة عينة الدراسة. بالرجوع للنتائج المرتبطة بخصائص عينة الدراسة الديموغرافية، جدول (3) يوضح التوزيع التكراري لجنس العاملين بمشاريع القطاع العام بالمدينة حيث أن (86.9%) من المستجيبين هم ذكور بينما بلغت نسبة الإناث (13.1%). من الواضح أن هناك فجوة بين الجنسين في مجال عمل إدارة المشاريع تميل لصالح الذكور. بالمقارنة مع الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2002، كانت نسبة النساء (34.9%) كقوة عاملة في مجال إدارة المشاريع (ITAA, 2003). كذلك، أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مرتفعة بين التدريب وإدارة المشاريع بالقطاع العام بالمدينة حيث يساهم التدريب في رفع كفاءة العمل والإنتاجية لفرق المشاريع من خلال تطوير المهارات الناعمة والصلبة. أيضاً، بينت نتائج الدراسة عن اهتمام العاملين في مشاريع القطاع العام بالمدينة بالحصول على الشهادة المهنية الإحترافية (PMP) في إدارة المشاريع. كذلك، الدراسة أوضحت عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أثر التدريب على نتائج المشاريع من خلال تسليمها ضمن النطاق وفي الوقت المحدد وفي حدود الميزانية. بخصوص محور القيود، أظهرت هذه الدراسة أن ضغوط العمل، عدم توفر الوقت الكافي، المواعيد غير المناسبة، والتكاليف هي قيود تحول دون الحصول على فرص التدريب في مجال إدارة المشاريع بالقطاع العام بالمدينة. بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- دعم إقامة وتنفيذ البرامج والدورات التدريبية وورش العمل والندوات الداخلية والخارجية في مجال إدارة المشاريع للعاملين في مشاريع القطاع العام بالمدينة المنورة.
- 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 بالمدينة.
- معالجة القيود التي تحول دون الحصول على فرص التدريب المناسبة في مجال إدارة المشاريع.
- تشجيع وتأهيل المرأة السعودية للدخول في مجال إدارة المشاريع.
- دعم البحوث والدراسات العملية والنظرية التي تهتم بأثر التدريب على تحسين نتائج إدارة المشاريع.

VIII.المراجع:

1. 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).
2. Alhajri, A. R., & Alshibani, A. (2018). Critical factors behind construction delay in petrochemical projects in Saudi Arabia. *Energies*, 11(7), 1652.
3. APM, (2012). APM Body of Knowledge (6th Ed.). Buckinghamshire: Association for Project Management.
4. Avots, I. (1969). Why Does Project Management Fail? *California Management Review*. 12 (1969) 77-82.
5. Bounds, G. (1998). The last word on project management. *IIE solutions*, 30(11), 41-44.
6. Burbridge, R. N. G. (1998). Historical and contemporary perspectives: An Introduction. *Perspectives on Project Management*. Peter Peregrinus for IEEE.
7. Gido, J., & Clements, J. P (1999). *Successful project management: A practical guide for managers*. USA: South-Western College Publishing.
8. Greenhaus, J. H., Challan, G. A. & Godshall, V. M. (2000) *Career development* (3rd ed.) (Fort Worth, USA, Marcourt College Publishers).
9. Information Technology Association of America (2003). Report of the ITAA Blue Ribbon Panel on IT Diversity.
10. IPMA, (2014). IPMA competence baseline, version 4.0. Zürich: International Project Management Association.
11. Jacobson, W, Rubin, E.V., & Selden, S.C. (2002, Winter). „Examining training in large municipalities: linking individual and organizational training needs“, *Public Personnel Management*, 31, 4, 485-505.
12. 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.
13. Lewis, J. P. (1998). *Team-based project management*. Beard Books.
14. Loo, R (1990). 'One-day project management training: Is it possible?' *Proc. Proj. Manage. Inst.* pp 568- 574.
15. Morris, P. W. (2001). Updating the project management bodies of knowledge. *Project Management Journal*, 32(3), 21-30.
16. 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.
17. Murphy, R. R. (1998). Teaching image computation in an upper level elective on robotics. *International journal of pattern recognition and artificial intelligence*, 12(08), 1081-1093.
18. Project Management Institute, (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th edition, USA.
19. Sekaran, U. and Bougie, R. (2010). *Research methods for business: a skill building approach*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

20. Standish Group, CHAOS, http://www.standishgroup.com/sample_research/chaos_1994_1.php (Accessed July 22, 2021).
21. Turner, J. R. (1999). The handbook of project-based management: Improving the processes for achieving strategic objectives (2nd ed., Vol. 1). London: McGraw-Hill Publishing Co.
22. Yeomans, D. C., & Rogers, P. (2017). Project Management Made Simple and Effective. Dog Ear Publishing.