

### عنوان البحث

تطوير إطار عمل لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب: دراسة ميدانية على شركة نمو للتعليم بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ محمد كامل رمضان درويش

الرقم الأكاديمي/ 253002172

إشراف:

الدكتور/ فايز علي جراد

الدكتور/ الفیصل عبد الحمید محمد

العام الدراسي:

2026م

## حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذه الرسالة هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها دون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عمل لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، من خلال دراسة ميدانية على شركة نمو للتعليم بالمملكة العربية السعودية، وذلك للتعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، وقياس أثرها في نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، وتحديد أبرز التحديات التي تواجهها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة مكونة من (20) من مديري المشاريع والمختصين بتنفيذ مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب في شركة نمو للتعليم. وقد اشتملت الاستبانة على تسعة محاور رئيسة تناولت ممارسات إدارة المشاريع، إضافة إلى سؤالين مفتوحين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع جاء بدرجة مرتفعة، كما بينت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معظم ممارسات إدارة المشاريع ونجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، خاصة في مجالات إدارة الجودة، وإدارة نطاق المشروع، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر، وإدارة الاتصالات، وإدارة الجدول الزمني، وإدارة المشتريات. كما كشفت الدراسة أن أبرز التحديات تتمثل في عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، ونقص الكفاءات المتخصصة، وتعدد الجهات المشاركة، والتغيرات المتكررة في متطلبات المشاريع.

وفي ضوء النتائج، قدمت الدراسة إطاراً مقترحاً يدمج بين أفضل ممارسات إدارة المشاريع وفق دليل PMBOK وأفضل ممارسات تطوير وتصميم المحتوى التعليمي والتدريب، ويتكون من أربعة مكونات رئيسة: الحوكمة والاستعداد المؤسسي، وممارسات إدارة المشاريع، ودورة حياة مشروع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، والتقييم والتحسين المستمر، بما يسهم في تحسين إدارة المشاريع ورفع فرص نجاحها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، تطوير المحتوى التعليمي، التدريب، PMBOK، الإطار المقترح، نجاح المشاريع التعليمية.

## الشكر والتقدير

الحمد لله عز وجل أولاً وآخراً، الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث.

ثم أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أُمي الغالية، لما قدمته لي من دعاء ودعم وتشجيع مستمر، وإلى زوجتي على صبرها وتفهمها ومساندتها طوال هذه الرحلة الأكاديمية.

كما أتقدم بالشكر إلى جامعة ميدأوشن على ما وفرتة من بيئة أكاديمية ودعم ساهم في إنجاز هذا البحث، وإلى مشرفيَّ الكريمين د. الفیصل عبد الحمید محمد ود. فايز علي جراد على توجيهاتهما العلمية وملاحظاتهم القيمة.

وأعبر عن تقديري للدكاترة المحكّمين للاستبيان، ولجميع أفراد عينة الدراسة، على تعاونهم ومساهماتهم في إثراء هذا البحث.

كما أشكر كل من دعمني بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وأسهم في إتمام هذا العمل.

الباحث

محمد كامل درويش

## فهرس المحتويات

|    |                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------|
| 2  | ..... حقوق الطباعة                                        |
| 3  | ..... المستخلص                                            |
| 4  | ..... الشكر والتقدير                                      |
| 5  | ..... فهرس المحتويات                                      |
| 8  | ..... قائمة الجداول                                       |
| 9  | ..... قائمة الأشكال                                       |
| 10 | ..... مصطلحات البحث                                       |
| 12 | ..... الفصل الأول: الإطار العام للبحث                     |
| 13 | ..... 1.1 مقدمة البحث                                     |
| 14 | ..... 1.2 مشكلة البحث                                     |
| 15 | ..... سؤال البحث الرئيسي:                                 |
| 15 | ..... أسئلة البحث الفرعية:                                |
| 16 | ..... 1.3 أهمية البحث                                     |
| 16 | ..... أولاً: الأهمية النظرية                              |
| 16 | ..... ثانياً: الأهمية التطبيقية                           |
| 17 | ..... 1.4 أهداف البحث                                     |
| 17 | ..... 1.5 فرضيات البحث                                    |
| 18 | ..... 1.6 نموذج البحث:                                    |
| 19 | ..... 1.7 حدود البحث:                                     |
| 20 | ..... خاتمة الفصل                                         |
| 21 | ..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة       |
| 22 | ..... 2.1 مقدمة                                           |
| 22 | ..... 2.2 الإطار النظري للبحث                             |
| 22 | ..... أولاً: ممارسات إدارة المشاريع                       |
| 23 | ..... ثانياً: نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب |

|          |                                                                                                                |     |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 24.....  | 2.3 الدراسات السابقة                                                                                           | 83  |
| 24.....  | أولاً: الدراسات الدولية                                                                                        | 84  |
| 28.....  | ثانياً: الدراسات المحلية والسعودية                                                                             | 88  |
| 31.....  | تعليقاتي على الدراسات السابقة:                                                                                 | 91  |
| 32.....  | ما يميز الدراسة الحالية:                                                                                       | 92  |
| 32.....  | خلاصة الفصل                                                                                                    | 92  |
| 33 ..... | الفصل الثالث: الأسس النظرية للبحث                                                                              | 93  |
| 34.....  | تمهيد                                                                                                          | 94  |
| 35.....  | 3.1المبحث الأول: إدارة المشاريع وممارساتها                                                                     | 95  |
| 61.....  | 3.2المبحث الثاني: مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب                                                       | 101 |
| 75 ..... | الفصل الرابع: منهجية البحث                                                                                     | 105 |
| 76.....  | مقدمة                                                                                                          | 106 |
| 76.....  | 4.1 منهج البحث                                                                                                 | 106 |
| 77.....  | 4.2 مجتمع البحث                                                                                                | 107 |
| 77.....  | 4.3 عينة البحث                                                                                                 | 107 |
| 78.....  | 4.4 أداة البحث                                                                                                 | 108 |
| 81.....  | 4.5 صدق فقرات أداة البحث                                                                                       | 111 |
| 83.....  | 4.6 ثبات الاستبانة                                                                                             | 113 |
| 84.....  | 4.7 معيار التصحيح                                                                                              | 114 |
| 85.....  | 4.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة                                                                               | 115 |
| 86 ..... | الفصل الخامس: تحليل البيانات والنتائج والفرضيات والإطار المقترح والتوصيات                                      | 116 |
| 87.....  | مقدمة                                                                                                          | 117 |
| 87.....  | 5.1 تحليل البيانات الوصفية                                                                                     | 117 |
| 98.....  | 5.2 النتائج الرئيسة للدراسة                                                                                    | 118 |
| 99.....  | 5.3 اختبار فرضيات الدراسة                                                                                      | 119 |
| 101..... | 5.4 النتائج النهائية للدراسة                                                                                   | 121 |
| 102....  | 5.5 الإطار المقترح لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب في شركة نمو للتعليم | 122 |

|          |                                     |
|----------|-------------------------------------|
| 113..... | 5.6 التوصيات                        |
| 114..... | 5.7 المقترحات                       |
| 115..... | المراجع                             |
| 116..... | أولاً: المراجع العربية              |
| 117..... | ثانياً: المراجع الأجنبية            |
| 122..... | الملاحق                             |
| 123..... | الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحث علمي |
| 128..... | الاستبيان                           |
| 129..... | نماذج من الاستبانة                  |
| 142..... | شكر وتقدير                          |
| 144..... | Abstract                            |

## قائمة الجداول

- جدول (3-1): مقارنة بين أبرز معايير إدارة المشاريع ..... 43
- جدول (3-2): ملخص مجالات المعرفة في إدارة المشاريع وعلاقتها بالدراسة الحالية ..... 60
- جدول (3-3): ارتباط محاور الاستبانة بالإطار النظري للدراسة ..... 74
- جدول (4-1): توزيع أفراد العينة وفق طبيعة جهة العمل ..... 78
- جدول (4-2): توزيع فقرات الاستبانة على المحاور ..... 79
- جدول (4-3): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة ..... 81
- جدول (4-4): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة ولأداة ككل ..... 83
- جدول (4-5): درجة الاستجابة لفقرات الاستبانة ..... 84
- جدول (4-6): معيار تفسير المتوسطات الحسابية ..... 85
- جدول (5-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور إدارة نطاق المشروع ... 88
- جدول (5-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور إدارة الجدول الزمني ... 89
- جدول (5-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور إدارة الجودة ..... 90
- جدول (5-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور إدارة أصحاب المصلحة ..... 91
- جدول (5-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور إدارة الاتصالات ..... 92
- جدول (5-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور إدارة المخاطر ..... 93
- جدول (5-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور أثر التحديات التنظيمية ..... 94
- جدول (5-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور إدارة المشتريات ..... 95
- جدول (5-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب ..... 96
- جدول (5-10): معاملات الارتباط بين متوسط كل محور ومتوسط محور نجاح مشاريع ..... 97
- جدول (5-11): نتائج اختبار فرضيات الدراسة ..... 99
- جدول (5-12): الإطار التفصيلي المقترح لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب ..... 108

## قائمة الأشكال

- الشكل (3-1): العمليات الرئيسية لإدارة نطاق المشروع وفق (PMBOK (PMI, 2021) ..... 46
- الشكل (3-2): العمليات الرئيسية لإدارة الجدول الزمني وفق (PMBOK (PMI, 2021) ..... 49
- الشكل (3-3): المكونات الرئيسية لإدارة الجودة في المشاريع وفق (PMBOK (PMI, 2021) ..... 51
- الشكل (3-4): دورة حياة مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب ..... 65
- الشكل (3-5): الإطار النظري للدراسة ..... 73
- الشكل (5-1): الإطار المقترح لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب ..... 107

## مصطلحات البحث

فيما يلي أبرز المصطلحات المتعلقة بهذا البحث، وفقًا لدليل منظمة إدارة المشاريع (PMI) وفق الدليل PMBOK والدراسات ذات الصلة:

### **إدارة المشاريع (Project Management):**

تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق أهدافه ومتطلباته بكفاءة وفاعلية.

### **ممارسات إدارة المشاريع (Project Management Practices):**

مجموعة العمليات والأساليب والأدوات التي تُطبق خلال دورة حياة المشروع لضمان التخطيط والتنفيذ والمتابعة والإغلاق بصورة تحقق أهداف المشروع.

### **مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب ( Educational Content Development and Training Projects):**

المشاريع التي تهدف إلى تصميم وتطوير وإنتاج أو تحديث المحتوى التعليمي والبرامج التدريبية وفق احتياجات المستفيدين والأهداف التعليمية.

### **نطاق المشروع (Project Scope):**

جميع الأعمال والمخرجات المطلوب تنفيذها لإتمام المشروع وتحقيق أهدافه.

### **إدارة الجدول الزمني (Schedule Management):**

العمليات المتعلقة بتخطيط وجدولة ومراقبة أنشطة المشروع لضمان إنجازها في الوقت المحدد.

### إدارة الجودة (Quality Management):

العمليات التي تهدف إلى ضمان أن مخرجات المشروع تحقق متطلبات الجودة وتلبي احتياجات أصحاب المصلحة.

### أصحاب المصلحة (Stakeholders):

الأفراد أو الجهات التي يمكن أن تؤثر في المشروع أو تتأثر بنتائجه أو قراراته.

### إدارة الاتصالات (Communications Management):

تخطيط وإدارة وتبادل المعلومات بين جميع أصحاب المصلحة لضمان وصول المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

### إدارة المخاطر (Risk Management):

العمليات الخاصة بتحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها للحد من آثارها السلبية وتعظيم الفرص الإيجابية.

### إدارة المشتريات (Procurement Management):

العمليات المتعلقة بالحصول على السلع والخدمات من خارج فريق المشروع، وإدارة العقود والعلاقات مع الموردين.

### نجاح المشروع (Project Success):

مدى تحقيق المشروع لأهدافه ضمن النطاق والوقت والجودة والميزانية المحددة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة.

### الإطار المقترح (Proposed Framework):

نموذج تنظيمي طورته هذه الدراسة يدمج بين أفضل ممارسات إدارة المشاريع وفق دليل PMBOK وممارسات تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، بهدف تحسين إدارة المشاريع وزيادة فرص نجاحها.

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

## 1.1 مقدمة البحث

أصبح قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية محورياً رئيسياً لجهود التطوير والإصلاح خلال السنوات الأخيرة، مدعوماً بمستهدفات رؤية المملكة 2030 التي أولت التعليم اهتماماً كبيراً بوصفه أحد الركائز الأساسية للتنمية المستدامة. وقد أسهمت هذه التوجهات في إطلاق العديد من المبادرات والمشروعات الهادفة إلى تحسين جودة التعليم، وتطوير المحتوى التعليمي، ورفع كفاءة الكوادر البشرية. ونتيجة لذلك، شهدت المؤسسات التعليمية توسعاً ملحوظاً في تنفيذ المشاريع التعليمية والتدريبية بمختلف أنواعها، الأمر الذي زاد من الحاجة إلى تطبيق ممارسات إدارية فعالة تضمن حسن التخطيط والتنسيق والمتابعة، وتسهم في تحقيق أهداف هذه المشاريع بكفاءة وفاعلية، مع المحافظة على جودة المخرجات وتعظيم أثرها التعليمي والتنموي.

وتُعد إدارة المشاريع من المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت فعاليتها في تحسين كفاءة التنفيذ، وترشيد استخدام الموارد، وتعزيز جودة المخرجات، والحد من المخاطر في مختلف القطاعات. ومع تزايد تعقيد المشاريع التعليمية وتعدد الأطراف المشاركة فيها، برزت الحاجة إلى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بصورة أكثر منهجية لضمان تحقيق الأهداف التعليمية والتنموية المنشودة.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة المشاريع في العديد من القطاعات، إلا أن الدراسات تشير إلى وجود قصور في توظيفها داخل مشاريع تطوير المحتوى التعليمي وبرامج التدريب والتطوير المهني، خصوصاً في البيئة التعليمية السعودية. كما لا تزال الحاجة قائمة إلى نماذج وإطارات عمل تطبيقية تراعي خصوصية هذا النوع من المشاريع من حيث تعدد أصحاب المصلحة، وطبيعة المخرجات التعليمية، والحاجة المستمرة للتطوير والتحسين.

وتمثل شركة نمو للتعليم نموذجاً مناسباً لدراسة هذا الموضوع؛ نظراً لعملها في مجالات تطوير المحتوى التعليمي والتدريب والتطوير المهني، وما تنفذه من مشاريع تعليمية متنوعة تتطلب تطبيق ممارسات إدارية متقدمة لضمان نجاحها واستدامة أثرها.

ومن هذا المنطلق يسعى البحث الحالي إلى تطوير إطار عمل مقترح لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، بما يساهم في رفع كفاءة التنفيذ وتحسين جودة المخرجات وتحقيق أثر تعليمي مستدام.

كما يهدف البحث إلى تحليل مدى تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع (وفق معايير PMBOK) وقياس أثرها على جودة مخرجات المشاريع التعليمية خاصة في مجالات تطوير المحتوى الرقمي وبرامج التدريب.

## مقدمة عن شركة نمو:

تُعد شركة نمو للتعليم إحدى الجهات الرائدة في تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، حيث تنبثق عن منظومة تعليمية غير ربحية تهدف إلى الارتقاء بالتعليم العربي من خلال الابتكار وتبادل الخبرات. وترتكز الشركة على إرث معرفي وتربوي ممتد من مدارس الظهران الأهلية ودار الكتاب التربوي، اللتين أسهمتتا في تطوير نماذج تعليمية متقدمة ومبادرات نوعية في مجالات المناهج والتدريب والتطوير المهني.

وتسعى شركة نمو إلى نقل هذه الخبرات وتعميمها عبر تصميم وتنفيذ مشاريع تعليمية وتدريبية تستهدف تحسين جودة التعليم، وتطوير المحتوى التعليمي الرقمي، وبناء قدرات المعلمين والمؤسسات التعليمية. كما تعمل على تقديم حلول تعليمية مبتكرة قائمة على أفضل الممارسات العالمية، بما يساهم في دعم التحول التعليمي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تنمية القدرات البشرية.

## 1.2 مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في وجود فجوة بين الأهمية المتزايدة لمشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب وبين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بصورة منهجية داخل هذه المشاريع. فعلى الرغم من تزايد الاستثمار في المشاريع التعليمية والتدريبية، إلا أن العديد منها يواجه تحديات تتعلق بالتخطيط، وإدارة أصحاب

المصلحة، وضبط الجودة، والتنسيق بين الجهات المختلفة، مما يؤثر على كفاءة التنفيذ واستدامة الأثر التعليمي.

وتشير الدراسات إلى أن نجاح المبادرات التعليمية لا يعتمد فقط على جودة التصميم أو وفرة الموارد، وإنما يتأثر بدرجة كبيرة بقدرة المؤسسات على إدارة المشاريع المرتبطة بهذه المبادرات بطريقة احترافية. وفي ظل محدودية الدراسات التي تناولت تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب داخل البيئة السعودية، تبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع بصورة أكثر عمقاً وتطوير إطار عمل تطبيقي يتناسب مع خصوصية هذا القطاع.

#### سؤال البحث الرئيسي:

كيف يمكن تطوير إطار عمل لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب بما يساهم في رفع معدلات نجاح هذه المشاريع في شركة نمو للتعليم؟

#### أسئلة البحث الفرعية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وفقاً لمعايير PMI في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي وبرامج التدريب في شركة نمو للتعليم بشكل خاص وفي السعودية بشكل عام؟
- ما أبرز التحديات التنظيمية التي تحد من فاعلية تطبيق هذه الممارسات؟
- كيف تؤثر ممارسات إدارة المشاريع "خاصة إدارة النطاق، وأصحاب المصلحة، والجودة" على نجاح المشاريع التعليمية والتدريبية؟
- ما الإطار المقترح لتطبيق إدارة المشاريع بشكل منهجي بما يتناسب طبيعة مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب في شركة نمو للتعليم؟

### 1.3 أهمية البحث

#### أولاً: الأهمية النظرية

- الإسهام في إثراء الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المشاريع التعليمية.
- دعم الدراسات التي تربط بين إدارة المشاريع ونجاح المشاريع التعليمية والتدريبية.
- تقديم إطار نظري يجمع بين أفضل ممارسات إدارة المشاريع ومنهجيات تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.
- توسيع المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة مشاريع تطوير المحتوى والتدريب.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية في النقاط التالية:

- توفير إطار عمل عملي يمكن تطبيقه داخل مشاريع شركة نمو للتعليم.
- دعم متخذي القرار في المؤسسات التعليمية.
- تحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشاريع التعليمية.
- المساهمة في رفع جودة مخرجات مشاريع المحتوى والتدريب.
- دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مجال تنمية القدرات البشرية وخاصة في إدارة المشاريع التعليمية.

## 1.4 أهداف البحث

### الهدف الرئيسي:

تطوير إطار عمل لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب والتي يتم تنفيذها في شركة نمو للتعليم ، بهدف رفع معدلات نجاح هذه المشاريع وتحقيق الأثر المطلوب.

### الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى والتدريب.
2. تحديد أبرز التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تواجه تطبيق هذه الممارسات.
3. تحليل العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع التعليمية والتدريبية.
4. تحديد عوامل النجاح الحرجة لمشاريع تطوير المحتوى والتدريب.

## 1.5 فرضيات البحث

### الفرضية الرئيسية (H0):

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.

### الفرضيات الفرعية (H1):

H1a: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة النطاق على تحقيق أهداف مشاريع تطوير المحتوى والتدريب.

H1b: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة أصحاب المصلحة على مستوى رضا المستفيدين (المعلمين، المشرفين، الطلاب) عن المشاريع.

H1c: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الجودة على الالتزام بالمعايير التربوية والتقنية في المحتوى المنتج.

H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الاتصالات على نجاح المشاريع.

## 1.6 نموذج البحث:

استناداً إلى مراجعة الدراسات العلمية والدراسات السابقة، تم تطوير النموذج المفاهيمي للدراسة لتوضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث تفترض الدراسة أن مستوى نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب يتأثر بدرجة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع.

### أولاً: المتغير المستقل (Independent Variable)

يمثل المتغير المستقل ممارسات إدارة المشاريع، ويتكون من الأبعاد الآتية:

1. إدارة نطاق المشروع (Project Scope Management).
2. إدارة الجدول الزمني (Project Schedule Management).
3. إدارة الجودة (Project Quality Management).
4. إدارة أصحاب المصلحة (Project Stakeholder Management).
5. إدارة الاتصالات (Project Communications Management).
6. إدارة المخاطر (Project Risk Management).

### ثانياً: المتغير التابع (Dependent Variable)

يمثل المتغير التابع نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، ويتم قياسه من خلال المؤشرات الآتية:

1. تحقيق أهداف المشروع.
2. الالتزام بالجدول الزمني.
3. الالتزام بالميزانية.

4. جودة مخرجات المشروع.

5. رضا أصحاب المصلحة.

6. استدامة الأثر التعليمي.

وتفترض الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ومستوى نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب. كما سيتم الاستفادة من نتائج الدراسة الكمية والنوعية في تطوير إطار عمل مقترح يساهم في تحسين إدارة هذا النوع من المشاريع داخل شركة نمو للتعليم.

## 1.7 حدود البحث:

أ) المجال البشري:

العاملون والمديرون والمشرفون المشاركون في مشاريع تطوير المحتوى والتدريب وخاصة في شركة نمو. عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية من عدد من 20 إلى 50 من العاملين في مجالات التطوير والتدريب، بالإضافة إلى 7 مقابلات مع خبراء هذا المجال.

ب) المجال المكاني:

شركة نمو للتعليم بالمملكة العربية السعودية.

ج) المجال الزمني:

- فترة جمع البيانات: الربع الثاني والثالث من العام 2026.
- فترة الدراسة: من تاريخ الموافقة على المقترح وحتى الانتهاء من كتابة الأطروحة (متوقع أن تستغرق 5 أشهر).

## خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار العام للبحث، حيث استعرض مقدمة البحث التي أوضحت أهمية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، في ظل التوجهات الحديثة لتطوير التعليم وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما عرض مشكلة البحث، وأهميته، وأهدافه، وتساولاته، وفرضياته، إضافة إلى النموذج المفاهيمي للدراسة وحدودها. ويُعد هذا الفصل الأساس الذي تنطلق منه الدراسة، بينما يتناول الفصل التالي الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف بناء الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تحليل النتائج وتطوير الإطار المقترح.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

## 2.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، والذي يركز على ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، باعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع ورفع فرص نجاحها. كما يستعرض الفصل المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة المشاريع، ومجالاتها المعرفية وفق دليل (PMBOK Guide (PMI, 2021)، بالإضافة إلى خصائص مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب والعوامل المؤثرة في نجاحها.

كما يستعرض الفصل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مع بيان أوجه الاستفادة منها، وتوضيح ما يميز الدراسة الحالية عنها من حيث الموضوع والمنهجية والإضافة العلمية.

## 2.2 الإطار النظري للبحث

### أولاً: ممارسات إدارة المشاريع

تعرف ممارسات إدارة المشاريع بأنها مجموعة العمليات والأساليب والأدوات التي يستخدمها مدير المشروع وفريق العمل لتخطيط المشروع وتنفيذه ومراقبته وإغلاقه بما يحقق أهدافه بكفاءة وفعالية (PMI, 2021). وقد ركزت هذه الدراسة على المجالات المعرفية الأكثر ارتباطاً بطبيعة مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، وهي:

- إدارة نطاق المشروع: وتشمل تحديد متطلبات المشروع وتعريف نطاق العمل وضبط التغييرات بما يضمن تنفيذ جميع الأعمال المطلوبة دون زيادة أو نقص.
- إدارة الجدول الزمني: وتعنى بتخطيط الأنشطة وتقدير مددها ومتابعة تنفيذها لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد.
- إدارة الجودة: وتهدف إلى التأكد من أن مخرجات المشروع تحقق المتطلبات التعليمية والتدريبية والمعايير المتفق عليها.

- إدارة أصحاب المصلحة: وتشمل تحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم وإشراكهم بما يسهم في نجاح المشروع.
- إدارة الاتصالات: وتهدف إلى ضمان تدفق المعلومات بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع بصورة واضحة وفي الوقت المناسب.
- إدارة المخاطر: وتشمل تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع خطط للاستجابة لها والحد من آثارها.
- إدارة المشتريات: وتعنى بإدارة عمليات شراء المنتجات والخدمات وإدارة العقود مع الموردين بما يحقق متطلبات المشروع.

#### ثانياً: نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

يقصد بنجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه التعليمية والتنظيمية، وتسليم مخرجات ذات جودة ضمن الإطار الزمني المحدد، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة (PMI, 2021). وتتميز هذه المشاريع بطبيعتها المعرفية وتعدد أصحاب المصلحة، وكثرة التغيرات في الاحتياجات التعليمية، مما يجعل تطبيق ممارسات إدارة المشاريع عاملاً أساسياً في تحسين أدائها وزيادة فرص نجاحها.

وانطلاقاً من ذلك، تستند هذه الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بصورة تسهم في تحسين إدارة مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، وتقليل التحديات التي تواجهها، وهو ما يمثل الأساس الذي بُني عليه الإطار المقترح الذي قدمته الدراسة.

## 2.3 الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات الدولية

1. دراسة (Zwikaël & Smyrk، 2012)، بعنوان: Project Management for the Creation of Organisational Value

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور إدارة المشاريع في خلق القيمة المؤسسية، من خلال التركيز على أن نجاح المشروع لا ينبغي أن يقاس فقط بالالتزام بالوقت والتكلفة، بل بمدى تحقيقه للمنافع المتوقعة والقيمة طويلة المدى للمؤسسة. وقدمت الدراسة إطاراً يربط بين إدارة المشروع وتحقيق النتائج المؤسسية، مؤكدة أن المشروع الناجح هو الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في توسيع مفهوم نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، بحيث لا يقتصر النجاح على تسليم المشروع في الوقت المحدد، بل يشمل تحقيق أثر تعليمي وتدريب مستدام.

2. دراسة (Oehmen et al، 2014)، بعنوان: Analysis of the Effect of Risk Management Practices on the Performance of New Product Development Programs

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر على أداء برامج تطوير المنتجات الجديدة. واعتمدت الدراسة على منهج كمي من خلال استقصاء عدد من برامج تطوير المنتجات، وتوصلت إلى أن ممارسات إدارة المخاطر تسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار، واستقرار البرنامج، وحل المشكلات، كما تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في نجاح المشروع والمنتج.

وتتصل هذه الدراسة بموضوع البحث الحالي من حيث إبراز أهمية إدارة المخاطر في المشاريع التي تتسم بالتغير والتطوير المستمر، وهو ما ينطبق على مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.

3. دراسة (Serrador & Pinto، 2015)، بعنوان: Does Agile Work? A Quantitative Analysis of Agile Project Success

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر استخدام المنهجيات الرشيقة Agile على نجاح المشاريع. واعتمدت على منهج كمي من خلال تحليل بيانات عدد كبير من المشاريع في قطاعات مختلفة. وأظهرت النتائج أن استخدام المنهجيات الرشيقة يرتبط بارتفاع معدلات نجاح المشاريع، وتحسين رضا أصحاب المصلحة، وتعزيز قدرة فرق العمل على الاستجابة للتغيير.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم فكرة دمج بعض مبادئ Agile ضمن الإطار المقترح لإدارة مشاريع تطوير المحتوى والتدريب، خاصة أن هذه المشاريع تتطلب مرونة وتغذية راجعة مستمرة.

4. دراسة (Joslin & Muller، 2016)، بعنوان: The Relationship between Project Governance and Project Success

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشروع. وأكدت نتائجها أن وجود نمط حوكمة واضح، وتوجه فعال نحو أصحاب المصلحة، يساهمان في تعزيز نجاح المشاريع من خلال تحسين الرقابة، وتوضيح المسؤوليات، ورفع جودة اتخاذ القرار.

وتدعم هذه الدراسة البحث الحالي من خلال تأكيد أهمية الحوكمة وتحديد الأدوار والمسؤوليات في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.

5. دراسة (García-Holgado et al، 2019)، بعنوان: A Systematic Review of the Use of Agile Methodologies in Education to Foster Sustainability Competencies

هدفت الدراسة إلى مراجعة استخدام المنهجيات الرشيقة في التعليم، وتحليل علاقتها ببنية كفايات الاستدامة. واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، وتوصلت إلى أن تطبيق Agile في التعليم يعزز التعاون، والمرونة، والعمل الجماعي، والاستجابة المستمرة للتغيير.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم استخدام المنهجيات الرشيقة في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي، خصوصاً عندما تكون الاحتياجات التعليمية متغيرة ومتعددة الأطراف.

6. دراسة (Fullan، 2020)، بعنوان: The New Meaning of Educational Change

تناولت هذه الدراسة/المرجع مفهوم التغيير التعليمي ومتطلبات نجاحه، وأكدت أن نجاح الإصلاحات التعليمية لا يعتمد على التخطيط فقط، بل يرتبط بقدرة المؤسسات على التنفيذ الفعال، وبناء القبول، وإدارة التغيير، وتوفير الدعم المستمر للمعلمين والقيادات التعليمية.

وتعد هذه الدراسة ذات صلة مباشرة بالبحث الحالي، لأنها تؤكد أن مشاريع تطوير المحتوى والتدريب تمثل نوعاً من التغيير المؤسسي الذي يحتاج إلى إدارة منهجية لضمان نجاحه واستدامة أثره.

#### 7. دراسة (OECD، 2020)، بعنوان: Curriculum Reform: A Literature Review to Support Effective Implementation

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الدراسات المتعلقة بتنفيذ إصلاح المناهج، وبيان العوامل التي تساعد على التطبيق الفعال للإصلاحات التعليمية. وتوصلت إلى أن نجاح إصلاح المناهج يتطلب وضوح السياسات، وإشراك أصحاب المصلحة، وتهيئة البيئة التنظيمية، ووجود آليات متابعة وتقييم مستمرة.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيد أهمية وجود إطار تنفيذي واضح لمشاريع تطوير المحتوى التعليمي، وليس الاكتفاء بتصميم المحتوى أو التخطيط له.

#### 8. دراسة (Karriker & Aaron، 2020)، بعنوان: Course Planning in Educational Programs: A Project Management Approach

هدفت الدراسة إلى تقديم مدخل لإدارة تخطيط البرامج والمقررات التعليمية باستخدام منهجية إدارة المشاريع. وأوضحت أن البرامج التعليمية يمكن إدارتها باعتبارها مشاريع تتطلب تخطيطاً للوقت، والموارد، والتكلفة، والجودة، مع مراعاة خصوصية القطاع التعليمي واحتياجات المستفيدين.

وتدعم هذه الدراسة موضوع البحث الحالي من حيث النظر إلى مشاريع المحتوى والتدريب كمشاريع تعليمية تحتاج إلى ممارسات إدارة مشاريع منظمة.

9. دراسة (Kuzmenko et al، 2022)، بعنوان: Management of Educational Projects on the Example of Accreditation of Educational Programs

هدفت الدراسة إلى اختبار فاعلية استخدام إدارة المشاريع في إدارة المشاريع التعليمية، من خلال تطبيقها على مشروع اعتماد البرامج التعليمية. وأظهرت النتائج أن استخدام أدوات إدارة المشاريع، مثل الجدولة وتحديد مراحل العمل، يساهم في تحسين كفاءة اتخاذ القرار داخل المؤسسات التعليمية. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم أهمية تطبيق أدوات إدارة المشاريع داخل المؤسسات التعليمية، خصوصاً في المشاريع التي تحتاج إلى توثيق ومتابعة وتنسيق بين أطراف متعددة.

10. دراسة (McLure & Aldridge، 2023)، بعنوان: Sustaining Reform Implementation: A Systematic Literature Review

هدفت الدراسة إلى مراجعة الدراسات المتعلقة باستدامة تنفيذ الإصلاح التعليمي، وشملت عدداً كبيراً من الدراسات المنشورة بين عامي 2000 و 2020. وتوصلت إلى أن استدامة الإصلاحات التعليمية ترتبط بعوامل متعددة، منها القيادة، والتطوير المهني، وإشراك أصحاب المصلحة، وإدارة البيانات، وتوفير الموارد. وتتصل هذه الدراسة بالبحث الحالي من حيث تأكيدها أن نجاح مشاريع التطوير التعليمي لا يتحقق بمجرد إطلاق المبادرات، بل يتطلب إدارة فعالة للتنفيذ والمتابعة والتحسين المستمر.

ثانياً: الدراسات المحلية والسعودية

11. دراسة (Alshehry، 2018)، بعنوان: Case Study of Science Teachers' Professional Development in Saudi Arabia

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التطوير المهني لمعلمي العلوم في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة حالة لبرامج التطوير المهني. وأوضحت الدراسة أن فعالية التطوير المهني ترتبط بجودة التخطيط، وملاءمة المحتوى، واحتياجات المعلمين، وأساليب المتابعة بعد التدريب.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في ربط مشاريع التدريب بضرورة وجود إدارة منهجية تضمن جودة التصميم والتنفيذ والمتابعة.

12. دراسة (Alsalamah & Callinan، 2020)، بعنوان: Key Barriers to Training Effectiveness for Female Head Teachers in Saudi Arabia: A Qualitative Survey

هدفت الدراسة إلى استكشاف العوائق التي تحد من فعالية التدريب المقدم لقائدات المدارس في المملكة العربية السعودية. واعتمدت على منهج نوعي، وتوصلت إلى وجود عدة عوائق مرتبطة بالمدرسين، والمتدربات، وبيئة التدريب، وضعف الدافعية.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في توضيح أن نجاح برامج التدريب لا يعتمد على محتوى البرنامج فقط، بل على جودة إدارة المشروع التدريبي من حيث التخطيط، واختيار المدرسين، وتحفيز المشاركين، وقياس الأثر.

## 13. تقرير (OECD، 2021)، بعنوان: Education in Saudi Arabia

تناول التقرير واقع التعليم في المملكة العربية السعودية، وأشار إلى أن المملكة حققت توسعاً كبيراً في التعليم، إلا أن تحسين جودة المخرجات يتطلب تعزيز القدرة المؤسسية على تنفيذ الإصلاحات، ومواءمة مكونات النظام التعليمي حول أهداف مشتركة، وبناء القدرات الفنية والتنظيمية.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم فكرة أن التحدي في التعليم السعودي لا يقتصر على وضع المبادرات، بل يشمل القدرة على تنفيذها وإدارتها بكفاءة.

## 14. دراسة (هيلة الفايز، 2023)، بعنوان: نموذج مقترح لمعايير إدارة المشاريع في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لمعايير إدارة المشاريع في وزارة التعليم السعودية. واعتمدت على أسلوب دلفاي بمشاركة عدد من الخبراء، وتوصلت إلى أهمية وجود إطار تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات، ونموذج حوكمة يضبط العمليات والعلاقات بين الجهات ذات العلاقة.

وتعد هذه الدراسة من أقرب الدراسات لموضوع البحث الحالي، إلا أنها ركزت على مستوى وزارة التعليم بصورة عامة، بينما تركز الدراسة الحالية على مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب داخل شركة نمو للتعليم.

## 15. دراسة ( Alharthi et al، 2023)، بعنوان: Critical Success Factors and Challenges in Adopting Digital Transformation in the Saudi Ministry of Education

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح والدرجة والتحديات المرتبطة بتبني التحول الرقمي في وزارة التعليم السعودية. وأكدت النتائج أهمية القيادة، والحوكمة، وإدارة التغيير، وجاهزية الموارد البشرية، والبنية التقنية في نجاح التحول الرقمي.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية التي يجب مراعاتها عند تطوير إطار عمل لإدارة مشاريع المحتوى التعليمي والتدريب.

### تعليقاتي على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة إمكانية تصنيفها إلى ثلاثة مسارات رئيسية.

يتمثل المسار الأول في الدراسات الدولية التي تناولت ممارسات إدارة المشاريع وتنفيذ الإصلاحات التعليمية، حيث أكدت أهمية تطبيق مبادئ إدارة المشاريع، والقيادة الفاعلة، والحوكمة، وإشراك أصحاب المصلحة، والتطوير المهني، والمتابعة المستمرة في تعزيز نجاح المشاريع والمبادرات التعليمية.

أما المسار الثاني فيشمل الدراسات المحلية والسعودية التي ركزت على التطوير المؤسسي، والتحول الرقمي، وإدارة المشاريع في القطاع التعليمي، وأبرزت الحاجة إلى تطوير أطر تنظيمية واضحة، وتعزيز الحوكمة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، ومعالجة التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية المرتبطة بتنفيذ المشاريع التعليمية.

في حين تناول المسار الثالث الدراسات المتعلقة ببرامج التدريب والتطوير المهني، والتي بينت أن فعالية هذه البرامج لا تعتمد على جودة المحتوى فقط، وإنما تتأثر أيضاً بجودة التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، وقياس الأثر، إضافة إلى تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات وما قدمته من نتائج، فإنها تناولت موضوع إدارة المشاريع، والإصلاحات التعليمية، وبرامج التدريب بصورة منفصلة، ولم تقدم إطاراً متكاملًا لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب داخل المؤسسات التعليمية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تطوير إطار عمل تطبيقي يتناسب مع البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

## ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية بأنها لا تقتصر على قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، بل تسعى إلى تطوير إطار عمل متكامل لتطبيق هذه الممارسات في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، بما يتوافق مع طبيعة البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية.

كما تتميز الدراسة بما يلي:

- التركيز على مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، وهي من المجالات التي لم تحظ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة.
- توظيف المنهج المختلط (الكمي والنوعي) بما يتيح فهماً أكثر شمولاً لواقع تطبيق ممارسات إدارة المشاريع.
- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب من خلال أبعاد محددة، تشمل إدارة النطاق، والجودة، والاتصالات، وأصحاب المصلحة، والجدول الزمني، والمخاطر.
- تقديم إطار عمل تطبيقي يمكن الاستفادة منه في شركة نمو للتعليم، مع إمكانية تطبيقه في مؤسسات تعليمية أخرى داخل المملكة العربية السعودية

## خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، حيث استعرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بممارسات إدارة المشاريع ومجالاتها المعرفية وفق دليل PMBOK® Guide، إضافة إلى مفهوم نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب والعوامل المؤثرة فيه. كما استعرض مجموعة من الدراسات الدولية والمحلية ذات العلاقة، مع بيان أوجه الاستفادة منها، وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وإبراز الإضافة العلمية التي تسعى الدراسة إلى تقديمها من خلال تطوير إطار عمل لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.

## الفصل الثالث: الأسس النظرية للبحث

## تمهيد

شهدت إدارة المشاريع خلال العقود الأخيرة تطوراً ملحوظاً، وأصبحت من أهم المداخل الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في مختلف القطاعات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. ويعود ذلك إلى قدرتها على توفير منهجية متكاملة لتنظيم الأعمال، وتخطيط الموارد، وإدارة المخاطر، وضبط الجودة، ومتابعة الأداء، بما يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع وتحقيق القيمة المؤسسية. ولم يعد تطبيق إدارة المشاريع مقتصرًا على القطاعات الهندسية أو الإنشائية، بل امتد ليشمل قطاعات التعليم، والصحة، والخدمات، والتحول الرقمي، نتيجة تزايد تعقيد المشاريع وتعدد الأطراف المشاركة فيها.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن نجاح المشاريع التعليمية لا يعتمد على جودة المحتوى أو كفاءة الموارد البشرية فقط، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، مثل إدارة النطاق، وإدارة الجدول الزمني، وإدارة الجودة، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة الاتصالات، وإدارة المخاطر، وإدارة المشتريات. وتسهم هذه الممارسات في تنظيم العمل، وتحسين اتخاذ القرار، وتقليل المخاطر، وتعزيز التنسيق بين الفرق المختلفة، بما يرفع احتمالية نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

وانطلاقاً من ذلك، يستعرض هذا الفصل الأسس النظرية التي تقوم عليها الدراسة الحالية، حيث سيتم كتابة ثلاث مباحث وهي كالتالي:

- المبحث الأول: حيث يتناول مفهوم إدارة المشاريع، وتطورها التاريخي، وأهميتها، وأبرز المعايير العالمية المنظمة لها، مع التركيز على الممارسات التي اعتمدتها الدراسة.
- المبحث الثاني: حيث يتناول مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، وخصائصها، والتحديات المرتبطة بها.
- المبحث الثالث: حيث يتناول مفهوم نجاح المشاريع التعليمية والعوامل المؤثرة فيه، بما يشكل الأساس العلمي للإطار المقترح الذي تسعى الدراسة إلى تطويره.

### 3.1 المبحث الأول: إدارة المشاريع وممارساتها

#### 3.1.1 مفهوم إدارة المشاريع

شهد مفهوم إدارة المشاريع تطوراً ملحوظاً مع تطور البيئات التنظيمية وازدياد تعقيد المشاريع، حيث لم يعد يُنظر إليها باعتبارها مجموعة من الإجراءات الإدارية الخاصة بتخطيط وتنفيذ الأعمال، وإنما أصبحت منهجاً إدارياً متكاملًا يهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وإدارة الوقت، وضبط الجودة، والتعامل مع المخاطر، وتحقيق القيمة للمستفيدين.

وتتعدد تعريفات إدارة المشاريع باختلاف المدارس الفكرية والجهات المهنية، إلا أنها تتفق جميعاً على أن إدارة المشاريع تمثل عملية منظمة تعتمد على تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والأساليب لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.

ويعرف معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute – PMI) إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب على أنشطة المشروع من أجل تلبية متطلبات المشروع وتحقيق أهدافه (PMI, 2021). ويُعد هذا التعريف من أكثر التعريفات انتشاراً واعتماداً، إذ يركز على إدارة المشروع من خلال مجموعة متكاملة من العمليات والممارسات التي تضمن تحقيق النتائج المخططة.

ومن منظور آخر، يرى Kerzner (2022) أن إدارة المشاريع هي منهج إداري يهدف إلى تحقيق أهداف المشروع من خلال الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمالية والتقنية، مع تحقيق التوازن بين متطلبات النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة، بما يضمن نجاح المشروع وتحقيق أهداف المؤسسة. ويبرز هذا التعريف البعد الإداري والاستراتيجي لإدارة المشاريع، ويؤكد أن نجاح المشروع يعتمد على التكامل بين عناصر الإدارة المختلفة أكثر من اعتماده على الجوانب الفنية وحدها.

أما Smyrk و Zwikaël (2012) فيقدمان رؤية أكثر شمولاً، حيث يؤكدان أن إدارة المشاريع لم تعد تهدف فقط إلى إنجاز المشروع ضمن الوقت والميزانية المحددين، وإنما أصبحت وسيلة لتحقيق القيمة المؤسسية (Organisational Value)، بحيث يقاس نجاح المشروع بقدرته على تحقيق المنافع طويلة المدى ودعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي السياق نفسه، أوضح Mir و Pinnington (2014) أن القيمة الحقيقية لإدارة المشاريع تكمن في قدرتها على الربط بين الأداء التشغيلي للمشروع والنجاح المؤسسي، مؤكدين أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بصورة منهجية يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات، وزيادة رضا أصحاب المصلحة، وتعزيز الأداء التنظيمي.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يتضح وجود اتفاق بين الباحثين على أن إدارة المشاريع تمثل منهجاً إدارياً متكاملاً يهدف إلى تحقيق أهداف المشروع من خلال التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة، إلا أنهم يختلفون في زاوية التركيز؛ فبينما ركز معهد إدارة المشاريع على العمليات والممارسات، ركز Kerzner على التكامل الإداري، في حين وسع Smyrk و Zwikaël مفهوم إدارة المشاريع ليشمل تحقيق القيمة المؤسسية والمنافع طويلة الأجل، وهو ما يعكس التطور الحديث في الفكر الإداري.

وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية، يمكن تعريف إدارة المشاريع بأنها منهج إداري متكامل يعتمد على تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والأساليب لتخطيط وتنفيذ ومتابعة مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، بما يضمن تحقيق أهدافها ضمن الوقت والميزانية المحددين، مع المحافظة على جودة المخرجات، وإدارة المخاطر، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، واستدامة الأثر التعليمي. ويتوافق هذا التعريف مع هدف الدراسة المتمثل في تطوير إطار عمل لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب داخل شركة نمو للتعليم.

### 3.1.2 التطور التاريخي لإدارة المشاريع

تُعد إدارة المشاريع من التخصصات الإدارية التي تطورت بصورة تدريجية استجابةً للتغيرات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية التي شهدتها العالم خلال القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين. وعلى الرغم من أن الإنسان مارس إدارة المشاريع منذ آلاف السنين في تنفيذ المشروعات الكبرى، مثل بناء الأهرامات في مصر، وسور الصين العظيم، والمنشآت الحضارية القديمة، فإن تلك الممارسات كانت تعتمد على الخبرة العملية ولم تستند إلى أسس علمية أو منهجيات إدارية واضحة.

بدأت الملامح الحديثة لإدارة المشاريع بالظهور في خمسينيات القرن الماضي، بالتزامن مع التوسع في المشاريع الصناعية والعسكرية الكبرى، حيث ظهرت الحاجة إلى أدوات تساعد على التخطيط الزمني ومتابعة تنفيذ الأعمال. وفي هذه المرحلة تم تطوير أسلوبَي PERT (Program Evaluation and Review Technique) و CPM (Critical Path Method)، اللذين شكلا نقلة نوعية في إدارة الوقت والجدولة، وأصبحا من الأدوات الأساسية في إدارة المشاريع (Kerzner, 2022).

### 3.1.3 أهمية إدارة المشاريع

شهدت إدارة المشاريع خلال العقود الأخيرة اهتمامًا متزايدًا من قبل المؤسسات الحكومية والخاصة، نتيجة لما أثبتته من دور محوري في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويرجع ذلك إلى أن إدارة المشاريع توفر إطارًا منهجيًا يساعد المؤسسات على التخطيط السليم، وتنظيم الموارد، وإدارة الوقت والتكلفة، وضبط الجودة، والتعامل مع المخاطر، بما يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع وتحقيق القيمة المستهدفة.

وتبرز أهمية إدارة المشاريع في قدرتها على تحويل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات إلى مبادرات ومشاريع قابلة للتنفيذ، من خلال توفير منهجية واضحة لتحديد الأهداف، وتوزيع المسؤوليات، وإدارة الموارد، ومتابعة الأداء، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. ويرى Kerzner (2022) أن المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارة المشاريع بصورة منهجية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، والاستجابة للمتغيرات، والمحافظة على استدامة الأداء مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة الأعمال.

ومن أبرز الجوانب التي تؤكد أهمية إدارة المشاريع مساهمتها في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية، إذ تساعد عمليات التخطيط والرقابة على الحد من الهدر، وتحسين استثمار الموارد، وتقليل التكاليف الناتجة عن ضعف التنسيق أو إعادة تنفيذ الأعمال. كما تسهم في تحديد أولويات العمل، وتوزيع المهام وفق اختصاصات فرق المشروع، بما يرفع مستوى الإنتاجية ويعزز كفاءة التنفيذ (PMI, 2021).

كما تؤدي إدارة المشاريع دورًا مهمًا في إدارة المخاطر، من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع خطط للاستجابة لها قبل وقوعها، الأمر الذي يقلل من احتمالية تعثر المشروع أو تأخره، ويساعد المؤسسة على التعامل مع المتغيرات بطريقة أكثر مرونة. ويشير Oehmen et al (2014) إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يسهم بصورة مباشرة في تحسين أداء المشاريع، وتعزيز جودة اتخاذ القرار، وزيادة قدرة فرق العمل على معالجة المشكلات التي قد تظهر أثناء التنفيذ.

وتتمثل إحدى أهم مزايا إدارة المشاريع في تعزيز التواصل والتنسيق بين أصحاب المصلحة، حيث تسهم خطط الاتصال المنظمة في تحسين تدفق المعلومات، وتقليل سوء الفهم، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، مما ينعكس إيجاباً على سرعة اتخاذ القرار وجودة التنفيذ. وقد أكدت دراسة Joslin and Müller (2016) أن وضوح الحوكمة، وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، من العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح المشاريع، خاصة في البيئات التي تتعدد فيها الجهات المشاركة.

وتكتسب إدارة المشاريع أهمية خاصة في المؤسسات التعليمية، نظراً لما تتسم به المشاريع التعليمية من تعقيد وتداخل بين الجوانب الأكاديمية والإدارية والتقنية. فمشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب تتطلب التنسيق بين خبراء المحتوى، والمصممين التعليميين، والمطورين التقنيين، والمدرسين، والجهات المستفيدة، إضافة إلى الالتزام بالمعايير التربوية والتقنية، مما يجعل تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ضرورة لضمان نجاح هذه المشاريع وتحقيق أهدافها.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات التعليمية يسهم في تحسين جودة المحتوى التعليمي، وزيادة كفاءة البرامج التدريبية، وتعزيز قدرة المؤسسات على تنفيذ مبادرات التطوير بصورة أكثر تنظيماً واستدامة (OECD, 2020؛ Fullan, 2020). كما يساعد على مواءمة المشاريع مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وتحقيق أثر تعليمي مستدام يتجاوز مرحلة تنفيذ المشروع.

وفي المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية إدارة المشاريع التعليمية مع إطلاق رؤية المملكة 2030، التي تضمنت عدداً كبيراً من المبادرات المرتبطة بتطوير التعليم وتنمية القدرات البشرية والتحول الرقمي. وقد أدى ذلك إلى توسع المؤسسات التعليمية في تنفيذ مشاريع متنوعة تتطلب تطبيق ممارسات إدارة المشاريع لضمان تحقيق مستهدفاتها بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يجعل إدارة المشاريع أحد العوامل الرئيسة الداعمة لتطوير قطاع التعليم وتحسين جودة مخرجاته.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول إن أهمية إدارة المشاريع لا تقتصر على تنظيم عمليات التنفيذ، وإنما تمتد لتشمل تحسين جودة القرارات، وتعزيز التكامل بين الأطراف المختلفة، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق القيمة المؤسسية، وزيادة فرص نجاح المشاريع واستدامة نتائجها. وتزداد هذه الأهمية في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، التي تعتمد بطبيعتها على التعاون بين تخصصات متعددة، وسرعة الاستجابة للتغيرات، والالتزام بالمعايير التعليمية، وهو ما يجعل تطبيق ممارسات إدارة المشاريع عنصراً أساسياً في نجاح هذا النوع من المشاريع.

وخلال سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، توسع تطبيق إدارة المشاريع ليشمل قطاعات جديدة، مثل النفط، والطاقة، والاتصالات، وتقنية المعلومات، كما برزت الحاجة إلى إنشاء جهة مهنية تُعنى بتطوير المعرفة في هذا المجال، فتم تأسيس معهد إدارة المشاريع (PMI) عام 1969، الذي لعب دوراً محورياً في تطوير المهنة، وإصدار المعايير المهنية، ونشر أفضل الممارسات عالمياً.

وفي عام 1987 أصدر معهد إدارة المشاريع أول نسخة من دليل إدارة المشاريع (PMBOK Guide)، والذي أصبح المرجع الأكثر اعتماداً في هذا المجال، واستمر تحديثه بصورة دورية لمواكبة التطورات الإدارية والتقنية. وقد انتقل الدليل في إصداره السابع (2021) من التركيز على العمليات إلى التركيز على المبادئ والقيمة والنتائج، بما يعكس التحول في الفكر الحديث لإدارة المشاريع.

ومع بداية القرن الحادي والعشرين، ظهرت منهجيات حديثة مثل Agile و Scrum، استجابةً للحاجة إلى زيادة المرونة في المشاريع التي تتغير متطلباتها بصورة مستمرة، خاصة في مشاريع البرمجيات، والتحول الرقمي، وتطوير المنتجات والخدمات التعليمية. وقد أثبتت هذه المنهجيات فاعليتها في البيئات التي تتطلب سرعة الاستجابة للتغيير، والعمل التشاركي، والتحسين المستمر (Serrador & Pinto, 2015).

وفي السنوات الأخيرة، اتجهت إدارة المشاريع نحو مفهوم تحقيق القيمة (Value Delivery)، حيث لم يعد نجاح المشروع يقاس فقط بالالتزام بالوقت والتكلفة، وإنما بقدرته على تحقيق المنافع المستدامة، ودعم الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز رضا المستفيدين، وهو الاتجاه الذي يتوافق مع طبيعة مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، التي تستهدف تحسين جودة العملية التعليمية وإحداث أثر طويل المدى.

### 3.1.4 معايير إدارة المشاريع الحديثة

شهدت إدارة المشاريع تطوراً كبيراً في العقود الأخيرة، نتج عنه ظهور العديد من المعايير والمنهجيات التي تهدف إلى توحيد أفضل الممارسات وتقديم إطار مرجعي يساعد المؤسسات على تحسين أداء مشاريعها. وتختلف هذه المعايير في فلسفتها ومجالات تطبيقها، إلا أنها تتفق جميعاً على أهمية التخطيط المنهجي، وإدارة الموارد، وتحقيق القيمة، وتعزيز فرص نجاح المشروع. ومن أبرز هذه المعايير: دليل إدارة المشاريع (PMBOK® Guide) الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، ومعيار ISO 21502 الصادر عن المنظمة الدولية للتقييس (ISO)، ومنهجية PRINCE2 التي طورتها الحكومة البريطانية وأصبحت من أكثر المنهجيات استخداماً في القطاعين الحكومي والخاص.

#### أولاً: دليل إدارة المشاريع (PMBOK® Guide)

يُعد دليل PMBOK® Guide المرجع الأكثر انتشاراً واعتماداً في مجال إدارة المشاريع على المستوى العالمي، حيث يصدر عن معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute – PMI)، الذي يُعد أكبر منظمة مهنية متخصصة في هذا المجال. ويهدف الدليل إلى تقديم إطار معرفي يضم المبادئ والممارسات التي أثبتت فعاليتها في إدارة المشاريع بمختلف أنواعها، مع التأكيد على ضرورة تكيف هذه الممارسات وفق طبيعة المشروع والبيئة التنظيمية (PMI, 2021).

وقد شهد الدليل تطوراً ملحوظاً عبر إصداراته المتعاقبة، إذ ركزت الإصدارات الأولى على العمليات ومجالات المعرفة، بينما جاء الإصدار السابع ليركز على المبادئ (Principles) ومجالات الأداء (Performance Domains)، مع إبراز مفهوم تحقيق القيمة (Value Delivery) باعتباره الهدف النهائي لإدارة المشاريع. ويعكس هذا التطور انتقال الفكر المهني من التركيز على الالتزام بالإجراءات إلى التركيز على النتائج والقيمة التي يحققها المشروع للمؤسسة وأصحاب المصلحة.

ويتميز PMBOK بالمرونة، إذ لا يقدم خطوات إلزامية، وإنما يوفر إطارًا يمكن تكييفه مع مختلف القطاعات، وهو ما يجعله مناسبًا لمشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب التي تختلف في طبيعتها عن المشاريع الهندسية أو الصناعية.

### ثانيًا: معيار ISO 21502

أصدرت المنظمة الدولية للتقييس ISO معيار ISO 21502:2020 بعنوان Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Project Management ليكون مرجعًا دوليًا يقدم إرشادات عامة لإدارة المشاريع بغض النظر عن حجم المشروع أو نوعه أو القطاع الذي يُنفذ فيه.

يركز هذا المعيار على تعزيز الحوكمة، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وربط المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، كما يؤكد أهمية مراعاة البيئة التنظيمية والثقافية عند تطبيق ممارسات إدارة المشاريع. ويتميز ISO 21502 بكونه معيارًا دوليًا يمكن استخدامه مع مختلف المنهجيات، ولا يتعارض مع PMBOK، بل يكمله في العديد من الجوانب المتعلقة بالحوكمة والاتساق المؤسسي.

### ثالثًا: منهجية PRINCE2

تُعد PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) إحدى أشهر منهجيات إدارة المشاريع، وقد طُورت في المملكة المتحدة لاستخدامها في المشاريع الحكومية، ثم انتشرت عالميًا في العديد من القطاعات. وتعتمد هذه المنهجية على تقسيم المشروع إلى مراحل واضحة، مع وجود نقاط مراجعة واتخاذ قرار بين كل مرحلة وأخرى، بما يضمن الرقابة المستمرة وإمكانية تصحيح المسار عند الحاجة.

وتركز PRINCE2 على تحديد الأدوار والمسؤوليات، وإدارة المخاطر، وتوثيق الأعمال، وضمان وجود مبرر تجاري لاستمرار المشروع، وهو ما يجعلها مناسبة للمشاريع التي تتطلب مستويات عالية من الحوكمة والرقابة. إلا أن تطبيقها الكامل قد يكون أكثر ملاءمة للمشاريع الكبيرة والمعقدة مقارنة بالمشاريع التعليمية متوسطة الحجم.

جدول (1-3): مقارنة بين أبرز معايير إدارة المشاريع

| المعيار     | الجهة  | أبرز الخصائص                                                   | طبيعة الاستخدام                                       |
|-------------|--------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| PMBOK Guide | PMI    | إطار معرفي مرن قائم على المبادئ ومجالات الأداء وأفضل الممارسات | مناسب لمختلف القطاعات ويمكن تكييفه حسب طبيعة المشروع  |
| ISO 21502   | ISO    | معياري دولي يركز على الحوكمة والمواءمة مع الاستراتيجية         | يستخدم كمرجع تنظيمي ومؤسسي                            |
| PRINCE2     | AXELOS | منهجية تعتمد على المراحل والرقابة والحوكمة                     | مناسبة للمشاريع التي تتطلب رقابة وإجراءات رسمية عالية |

لماذا اعتمدت الدراسة على دليل PMBOK؟

اعتمدت الدراسة الحالية على دليل PMBOK Guide (الإصدار السابع) بوصفه الإطار المرجعي الرئيس، وذلك لعدة اعتبارات علمية وتطبيقية.

أولاً، يُعد PMBOK المرجع الأكثر انتشاراً واعتماداً في مجال إدارة المشاريع على المستوى الدولي، ويستند إلى أفضل الممارسات المهنية التي طُبقت في مختلف القطاعات، بما فيها قطاع التعليم.

ثانياً، يتميز الدليل بالمرونة، إذ يسمح بتكييف ممارساته وفق طبيعة المشروع والبيئة التنظيمية، وهو ما يتناسب مع مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب التي تختلف في خصائصها عن المشاريع الهندسية أو الصناعية.

ثالثاً، تتوافق محاور الدراسة الميدانية مع الممارسات التي يؤكد عليها PMBOK، مثل إدارة النطاق، والجدول الزمني، والجودة، وأصحاب المصلحة، والاتصالات، والمخاطر، والمشتريات، الأمر الذي يجعل استخدامه أساساً نظرياً للدراسة أكثر اتساقاً مع أهدافها وأداة جمع البيانات.

وأخيراً، فإن تركيز الإصدار السابع من PMBOK على تحقيق القيمة، والمرونة، ومواءمة المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية يجعله مناسباً لموضوع الدراسة، التي لا تهدف إلى تقييم مستوى تطبيق الممارسات فحسب، بل تسعى إلى تطوير إطار عمل يساهم في تحسين إدارة مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب داخل شركة نمو للتعليم، مع إمكانية الاستفادة منه في مؤسسات تعليمية أخرى.

### 3.1.5 إدارة نطاق المشروع (Project Scope Management)

تُعد إدارة نطاق المشروع من أهم مجالات إدارة المشاريع، إذ تمثل الأساس الذي تُبنى عليه جميع عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة. ويشير مفهوم نطاق المشروع إلى مجموع الأعمال والأنشطة المطلوبة لإنتاج المخرجات المتفق عليها، بحيث يتم تنفيذ المشروع وفق أهداف واضحة وحدود محددة دون إضافة أعمال غير مخطط لها أو حذف متطلبات أساسية. ومن ثم فإن نجاح المشروع يعتمد بدرجة كبيرة على دقة تحديد نطاقه منذ المراحل الأولى، ووضوح المخرجات المتوقعة، وآليات التحكم في أي تغييرات قد تطرأ أثناء التنفيذ.

ويعرف معهد إدارة المشاريع (PMI, 2021) إدارة نطاق المشروع بأنها العمليات التي تضمن أن يتضمن المشروع جميع الأعمال اللازمة لتحقيق أهدافه، دون تنفيذ أعمال إضافية لا تضيف قيمة للمشروع. ويركز هذا التعريف على تحقيق التوازن بين استكمال جميع المتطلبات المتفق عليها، ومنع التوسع غير المنضبط في نطاق المشروع، والذي يُعرف في أدبيات إدارة المشاريع بمصطلح Scope Creep، ويعد أحد أكثر أسباب تعثر المشاريع شيوعاً.

ويرى Kerzner (2022) أن إدارة النطاق تمثل نقطة الانطلاق لبقية عمليات إدارة المشروع، إذ إن أي غموض في تحديد نطاق المشروع سينعكس بصورة مباشرة على الجدول الزمني، والتكلفة، والجودة، وإدارة

الموارد، مما يزيد من احتمالية حدوث التأخير أو إعادة تنفيذ الأعمال أو تجاوز الميزانية. ويؤكد أن نجاح مدير المشروع يبدأ من قدرته على تحويل احتياجات أصحاب المصلحة إلى متطلبات واضحة وقابلة للقياس والتنفيذ.

ومن منظور أكثر ارتباطاً بالقيمة المؤسسية، يرى Smyrk و Zwikael (2012) أن تحديد نطاق المشروع لا ينبغي أن يقتصر على تحديد الأنشطة والمخرجات، بل يجب أن يشمل أيضاً تحديد المنافع المتوقعة والقيمة التي سيقققها المشروع للمؤسسة والمستفيدين، لأن التركيز على المخرجات فقط قد يؤدي إلى تنفيذ مشروع ناجح من الناحية التشغيلية دون أن يحقق الأثر الاستراتيجي المطلوب.

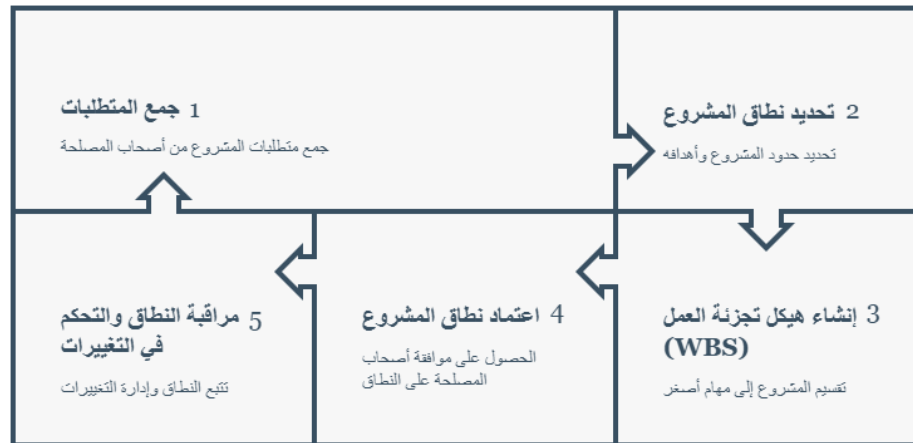
وتتفق الدراسات على أن إدارة نطاق المشروع تمر بمجموعة من العمليات المتكاملة، تبدأ بجمع متطلبات أصحاب المصلحة وتحليلها، ثم تحديد نطاق المشروع بصورة واضحة، وإنشاء هيكل تجزئة العمل ( Work Breakdown Structure – WBS)، يلي ذلك اعتماد النطاق رسمياً، ثم مراقبته والتحكم في أي تغييرات قد تطرأ عليه أثناء التنفيذ (PMI, 2021). ويؤدي تنفيذ هذه العمليات بصورة منهجية إلى تقليل الغموض، وتحسين التنسيق بين فرق العمل، وتعزيز القدرة على متابعة تقدم المشروع.

وتكتسب إدارة النطاق أهمية خاصة في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، نظراً لأن هذه المشاريع غالباً ما تتأثر بتغير احتياجات المستفيدين، أو تحديث المتطلبات التعليمية، أو ظهور متطلبات جديدة من الجهات المستفيدة أثناء التنفيذ. وقد يؤدي غياب آلية واضحة لاعتماد التغييرات إلى زيادة حجم العمل بصورة غير مخططة، وتأخير تسليم المشروع، وارتفاع التكاليف، وانخفاض جودة المخرجات. لذلك فإن توثيق نطاق المشروع، وتحديد مسؤوليات الأطراف، وإدارة طلبات التغيير وفق إجراءات رسمية، تمثل ممارسات أساسية لضمان نجاح هذا النوع من المشاريع.

كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن وضوح نطاق المشروع يسهم في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة، لأنه يساعد على بناء توقعات واقعية منذ بداية المشروع، ويقلل من النزاعات الناتجة عن اختلاف فهم المتطلبات أو تفسيرها. وقد أظهرت دراسة Joslin and Müller (2016) أن وضوح الأدوار والمسؤوليات، إلى جانب وجود حوكمة فعالة لإدارة التغييرات، يعد من العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

ويرى الباحث أن إدارة نطاق المشروع تمثل حجر الأساس في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، لأن جودة المخرجات التعليمية تعتمد بدرجة كبيرة على وضوح الأهداف التعليمية، وتحديد خصائص المحتوى المطلوب، والفئات المستهدفة، ومعايير القبول قبل بدء التنفيذ. كما أن أي تعديل غير منظم في نطاق المشروع قد ينعكس سلباً على بقية عناصر المشروع، وخاصة الجدول الزمني، وجودة المحتوى، ورضا المستفيدين. ومن هذا المنطلق، اعتمدت الدراسة الحالية إدارة نطاق المشروع كأحد المتغيرات الرئيسية التي يُتوقع أن تؤثر في نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، وهو ما انعكس في المحور الأول من الاستبانة التي تناولت وضوح الأهداف، وتوثيق النطاق، وإدارة التغييرات، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة الالتزام بالنطاق طوال فترة تنفيذ المشروع.

### العمليات الرئيسية لإدارة نطاق المشروع



الشكل (3-1): العمليات الرئيسية لإدارة نطاق المشروع وفق (PMBOK (PMI, 2021).

### تحليل وربط بالدراسة الحالية

يتضح من الدراسات السابقة أن إدارة نطاق المشروع لا تقتصر على تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، بل تشمل بناء فهم مشترك بين جميع الأطراف حول أهداف المشروع ومخرجاته وحدوده وآليات إدارة التغيير. ويكتسب هذا الجانب أهمية مضاعفة في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، التي تتسم بتغير الاحتياجات التعليمية وتعدد أصحاب المصلحة، مما يزيد من احتمالية حدوث تغييرات أثناء التنفيذ. ومن ثم،

فإن قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة نطاق المشروع يمثل مدخلاً مهماً لفهم أحد العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع التعليمية، وهو ما سعت الدراسة الحالية إلى قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات التي شملت وضوح الأهداف، وتوثيق النطاق، وإدارة التغييرات، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة الالتزام بالنطاق.

### 3.1.6 إدارة الجدول الزمني (Project Schedule Management)

تُعد إدارة الجدول الزمني من الممارسات الأساسية في إدارة المشاريع، إذ تُعنى بتنظيم الوقت اللازم لتنفيذ أنشطة المشروع بما يضمن إنجازها وفق التسلسل الزمني المخطط وتحقيق الأهداف ضمن الفترة المحددة. ويُنظر إلى الوقت باعتباره أحد أهم القيود التقليدية لإدارة المشاريع، حيث يرتبط بصورة مباشرة بالتكلفة، وتوافر الموارد، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، الأمر الذي يجعل إدارة الجدول الزمني من أكثر الممارسات تأثيراً في نجاح المشاريع بمختلف أنواعها.

ويعرّف معهد إدارة المشاريع (PMI, 2021) إدارة الجدول الزمني بأنها مجموعة العمليات التي تهدف إلى تخطيط الأنشطة، وتقدير مدتها، وترتيبها، وإعداد الجدول الزمني للمشروع، ثم مراقبة مدى الالتزام به طوال دورة حياة المشروع. ويؤكد هذا التعريف أن إدارة الوقت لا تقتصر على إعداد خطة زمنية، وإنما تشمل المتابعة المستمرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث أي انحراف عن الخطة.

ويرى معهد إدارة المشاريع PMI (2021) أن فعالية إدارة الجدول الزمني تعتمد على مجموعة من العمليات المترابطة، تبدأ بتحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذ المشروع، ثم ترتيبها وفق علاقاتها المنطقية، وتقدير الموارد والمدة الزمنية لكل نشاط، وإعداد الجدول الزمني، وأخيراً مراقبة التنفيذ وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة. ويؤكد هذا التسلسل أن إعداد الجدول الزمني ليس غاية في حد ذاته، بل هو عملية ديناميكية تستمر طوال فترة تنفيذ المشروع.

وتشير الدراسات إلى أن المشاريع التي تعتمد على خطط زمنية واقعية، وتتضمن نقاط متابعة دورية ومؤشرات أداء واضحة، تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنة بالمشاريع التي تعتمد على تقديرات غير دقيقة أو لا تمتلك آليات فعالة لمراقبة التقدم (Kerzner, 2022). كما أن استخدام أدوات الجدولة الحديثة، مثل مخططات

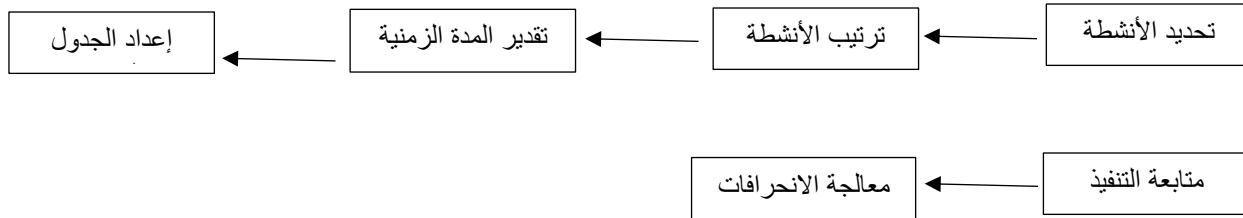
جانت (Gantt Charts) وتحليل المسار الحرج (Critical Path Method)، يساهم في تحسين التنسيق بين الأنشطة، والكشف المبكر عن التأخيرات المحتملة، ودعم اتخاذ القرار.

ومن التحديات التي تواجه إدارة الجدول الزمني في هذا النوع من المشاريع كثرة التعديلات على المحتوى، وتأخر اعتماد المخرجات، وتغير متطلبات الجهات المستفيدة، إضافة إلى محدودية بعض الموارد البشرية المتخصصة. ولذلك، فإن وجود خطة زمنية واضحة، وآلية دورية لمتابعة التقدم، وإدارة فعالة للتأخيرات، يساهم في الحد من هذه التحديات، ويزيد من فرص الالتزام بالمواعيد النهائية وجودة التنفيذ.

ويرى الباحث أن نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب لا يعتمد على سرعة الإنجاز بقدر ما يعتمد على تحقيق التوازن بين الالتزام بالجدول الزمني والمحافظة على جودة المخرجات التعليمية. فقد يؤدي ضغط الوقت إلى اختصار مراحل المراجعة والتحكيم أو تقليل فرص التغذية الراجعة، وهو ما قد يؤثر في جودة المحتوى أو البرامج التدريبية. لذلك، فإن الإدارة الفعالة للجدول الزمني ينبغي أن تقوم على التخطيط الواقعي، والمتابعة المستمرة، وإدارة التغييرات دون الإخلال بالأهداف التعليمية للمشروع.

واستناداً إلى ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية إدارة الجدول الزمني باعتبارها أحد المتغيرات المستقلة المؤثرة في نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، وتم قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات التي شملت إعداد الخطة الزمنية، وتحديد مراحل المشروع، ومتابعة التقدم، والتعامل مع التأخيرات، والالتزام بالمواعيد، ومدى تأثير ضغوط الوقت في جودة المخرجات.

## العمليات الرئيسية لإدارة الجدول الزمني



الشكل (2-3): العمليات الرئيسية لإدارة الجدول الزمني وفق (PMBOK (PMI, 2021).

## تحليل وربط بالدراسة الحالية

تشير الدراسات إلى أن الإدارة الفعالة للجدول الزمني لا تتمثل في إعداد خطة زمنية فحسب، وإنما في القدرة على متابعة تنفيذها، والتعامل مع التأخيرات بصورة منهجية، والمحافظة على التوازن بين الالتزام بالمواعيد وجودة المخرجات. وفي مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، يكتسب هذا الجانب أهمية خاصة بسبب تداخل الأنشطة وتعدد الأطراف المشاركة، وهو ما يجعل الالتزام بالجدول الزمني أحد المؤشرات الرئيسية لنجاح المشروع. وانطلاقاً من ذلك، تناولت الدراسة الحالية إدارة الجدول الزمني بوصفها أحد أبعاد ممارسات إدارة المشاريع، وتم قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس واقع التخطيط والمتابعة الزمنية في مشاريع تطوير المحتوى والتدريب داخل شركة نمو للتعليم.

### 3.1.7 إدارة الجودة (Project Quality Management)

تُعد إدارة الجودة أحد المحاور الرئيسية في إدارة المشاريع الحديثة، إذ لم يعد نجاح المشروع يُقاس بمجرد الالتزام بالوقت والتكلفة، وإنما بمدى قدرة مخرجاته على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة المرجوة. وقد أدى هذا التحول إلى انتقال مفهوم الجودة من التركيز على فحص المنتج النهائي إلى تبني منهجية شاملة تهدف إلى دمج الجودة في جميع مراحل المشروع، ابتداءً من التخطيط وحتى إغلاق المشروع، بما يضمن التحسين المستمر ورفع كفاءة الأداء.

ويعرّف معهد إدارة المشاريع (PMI, 2021) إدارة الجودة بأنها العمليات التي تهدف إلى تحديد سياسات الجودة وأهدافها، ووضع آليات تحقيقها، والتأكد من أن مخرجات المشروع تستوفي المتطلبات والمعايير المتفق عليها. ويؤكد هذا التعريف أن الجودة لا تقتصر على اكتشاف الأخطاء بعد الانتهاء من العمل، وإنما تبدأ منذ مرحلة التخطيط، من خلال تحديد معايير واضحة، وتوزيع المسؤوليات، ومتابعة الالتزام بها طوال دورة حياة المشروع.

وتكتسب إدارة الجودة أهمية استثنائية في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، لأن جودة المشروع لا تقاس فقط بإتمامه في الوقت المحدد، وإنما بجودة المحتوى العلمي، وسلامته اللغوية، وملاءمته للفئة المستهدفة، وتحقيقه للأهداف التعليمية، ومدى توافقه مع المعايير التربوية والتقنية. ولذلك فإن هذه المشاريع تحتاج إلى إجراءات مراجعة دقيقة تشمل التحكيم العلمي، والمراجعة التربوية، والتدقيق اللغوي، والتجربة الأولية للمحتوى أو البرنامج التدريبي قبل اعتماده بصورة نهائية.

كما أن التطور السريع في تقنيات التعليم والتحول الرقمي أدى إلى توسيع مفهوم الجودة ليشمل تجربة المستخدم، وسهولة الوصول إلى المحتوى، والتفاعل معه، وإمكانية تحديثه بصورة مستمرة.

ويرى الباحث أن إدارة الجودة تمثل أحد أكثر ممارسات إدارة المشاريع تأثيراً في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، لأن المنتج النهائي في هذه المشاريع هو منتج معرفي وتعليمي يؤثر بصورة مباشرة في تعلم المستفيدين وتنمية مهاراتهم. ولذلك فإن أي قصور في جودة المحتوى أو البرنامج التدريبي قد ينعكس سلباً على مخرجات المشروع حتى وإن تم الالتزام بالوقت والميزانية. ومن هذا المنطلق، اعتمدت الدراسة الحالية إدارة الجودة كأحد المتغيرات المستقلة، وتم قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات التي شملت وجود معايير واضحة للجودة، ومراجعة المخرجات قبل اعتمادها، وإشراك المختصين في التقييم، ومعالجة الملاحظات، وقياس رضا المستفيدين، ومدى إسهام ممارسات الجودة في تحسين نتائج المشروع.

## مكونات إدارة الجودة في المشاريع



الشكل (3-3): المكونات الرئيسية لإدارة الجودة في المشاريع وفق (PMI, 2021) MBOK.

## تحليل وربط بالدراسة الحالية

يتضح من الدراسات أن مفهوم الجودة في إدارة المشاريع شهد تحولاً جوهرياً، حيث أصبح يركز على بناء الجودة داخل العمليات وليس الاكتفاء بفحص المنتج النهائي. ويكتسب هذا التوجه أهمية خاصة في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، لأن جودة هذه المشاريع لا تنعكس فقط في سلامة المخرجات، وإنما في قدرتها على تحقيق الأهداف التعليمية، وتلبية احتياجات المستفيدين، وإحداث أثر مستدام في العملية التعليمية. وانطلاقاً من ذلك، سعت الدراسة الحالية إلى قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة في مشاريع تطوير المحتوى والتدريب، باعتبارها أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح هذه المشاريع، وهو ما انعكس في المحور الثالث من الاستبانة.

### 3.1.8 إدارة أصحاب المصلحة (Project Stakeholder Management)

تُعد إدارة أصحاب المصلحة من أهم مجالات المعرفة في إدارة المشاريع، لما لها من دور محوري في تعزيز فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه. ويقصد بأصحاب المصلحة جميع الأفراد أو الجهات التي يمكن أن تؤثر في المشروع أو تتأثر بنتائجه، سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها، مثل العملاء، والإدارة العليا، وفريق المشروع، والموردين، والجهات المستفيدة، والجهات الرقابية.

ويعرّف معهد إدارة المشاريع (PMI, 2021) إدارة أصحاب المصلحة بأنها العمليات المتعلقة بتحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، ووضع استراتيجيات مناسبة لإشراكهم وإدارة العلاقة معهم طوال دورة حياة المشروع. ويؤكد هذا التعريف أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على جودة التنفيذ، وإنما على قدرة مدير المشروع في بناء علاقات إيجابية مع مختلف الأطراف، وتحقيق التوازن بين احتياجاتهم وتوقعاتهم. وفي مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، تزداد أهمية هذا المجال بسبب تعدد الأطراف المشاركة، مثل القيادات التعليمية، وخبراء المحتوى، والمصممين التعليميين، والمدرسين، والمراجعين، والمتعلمين، والجهات المستفيدة. ولكل طرف احتياجات وتوقعات قد تختلف عن غيره، مما يجعل الإدارة الفعالة لهذه العلاقات عاملاً مهماً في نجاح المشروع.

#### المكونات الرئيسية لإدارة أصحاب المصلحة

وفقاً لدليل PMBOK Guide، تتكون إدارة أصحاب المصلحة من أربع عمليات رئيسية:

1. تحديد أصحاب المصلحة (Identify Stakeholders).
2. تخطيط إشراك أصحاب المصلحة (Plan Stakeholder Engagement).
3. إدارة إشراك أصحاب المصلحة (Manage Stakeholder Engagement).
4. مراقبة إشراك أصحاب المصلحة (Monitor Stakeholder Engagement).

## تحليل وربط بالدراسة الحالية

يتضح من الدراسات أن إدارة أصحاب المصلحة لم تعد تقتصر على تحديد الجهات ذات العلاقة بالمشروع، بل أصبحت عملية مستمرة تهدف إلى بناء شراكات فعالة، وتحقيق التوافق بين توقعات مختلف الأطراف، وتعزيز مشاركتهم في مراحل المشروع المختلفة. ويكتسب هذا المجال أهمية أكبر في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، حيث يعتمد نجاح المشروع على التعاون بين خبراء المحتوى، والمصممين، والمدرسين، والجهات المستفيدة، مما يجعل ضعف إدارة أصحاب المصلحة سبباً محتملاً في تأخر التنفيذ أو انخفاض جودة المخرجات. وانطلاقاً من ذلك، تناولت الدراسة الحالية هذا المجال بوصفه أحد المتغيرات المستقلة، وتم قياسه من خلال مؤشرات تعكس واقع تحديد أصحاب المصلحة، وفهم احتياجاتهم، وإشراكهم في المشروع، والتعامل مع ملاحظاتهم، وإدارة التعارض بين توقعاتهم.

## 2.1.9 إدارة الاتصالات (Project Communications Management)

تُعد إدارة الاتصالات من المجالات الأساسية في إدارة المشاريع، إذ تعتمد عليها جميع عمليات تبادل المعلومات والتنسيق واتخاذ القرارات. ويؤدي وجود نظام اتصال فعال إلى تحسين التنسيق بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة، وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة التنفيذ.

ويعرف PMI (2021) إدارة الاتصالات بأنها العمليات اللازمة لتخطيط المعلومات المتعلقة بالمشروع، وجمعها، وتوزيعها، وتخزينها، واسترجاعها، ومراقبتها بما يضمن وصول المعلومات المناسبة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. ويشير هذا التعريف إلى أن نجاح الاتصال لا يعتمد على إرسال المعلومات فقط، وإنما على ضمان وضوحها ودقتها وفهمها من قبل جميع الأطراف.

ويرى Kerzner (2022) أن ضعف الاتصال يمثل أحد أكثر أسباب تعثر المشاريع شيوعاً، لأنه يؤدي إلى سوء فهم المتطلبات، وتأخر اتخاذ القرارات، وتكرار الأعمال، وانخفاض مستوى التنسيق بين فرق العمل. لذلك ينبغي أن تتضمن خطة المشروع آليات واضحة للاجتماعات، والتقارير، وتوثيق القرارات، وتحديد المسؤوليات المتعلقة بالاتصال.

وفي مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، يمثل الاتصال عنصراً محورياً بسبب تعدد الفرق المشاركة، مثل خبراء المحتوى، والمراجعين، والمطورين، والمدرسين، والجهة المستفيدة، الأمر الذي يجعل تدفق المعلومات بصورة صحيحة عاملاً مهماً لضمان جودة المخرجات وسرعة الإنجاز.

### المكونات الرئيسية لإدارة الاتصالات

وفقاً لدليل PMBOK Guide، تتكون إدارة الاتصالات من ثلاث عمليات رئيسية:

1. تخطيط إدارة الاتصالات (Plan Communications Management).
2. إدارة الاتصالات (Manage Communications).
3. مراقبة الاتصالات (Monitor Communications).

تحليل وربط بالدراسة الحالية

تشير الدراسات إلى أن فعالية الاتصال تمثل عنصرًا حاسمًا في نجاح المشاريع، لأنها تسهم في تحسين التنسيق بين فرق العمل، وتقليل الأخطاء، وتسريع معالجة المشكلات، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة. وفي مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، تزداد أهمية الاتصال نتيجة كثرة المراجعات والتعديلات وتعدد الجهات المشاركة في إنتاج المحتوى أو تنفيذ البرامج التدريبية. ولذلك ركزت الدراسة الحالية على هذا المجال من خلال قياس وضوح قنوات الاتصال، وتوثيق الاجتماعات والقرارات، وتبادل المعلومات في الوقت المناسب، وإعداد التقارير الدورية، ومدى إسهام الاتصال الفعال في نجاح المشروع.

### 3.1.10 إدارة المخاطر (Project Risk Management)

تُعد إدارة المخاطر من الممارسات الأساسية في إدارة المشاريع، حيث تساعد المؤسسات على التعامل مع حالات عدم التأكد التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المشروع. ويقصد بالمخاطر أي حدث أو ظرف غير مؤكد قد يكون له تأثير إيجابي أو سلبي في نطاق المشروع، أو جدوله الزمني، أو تكلفته، أو جودة مخرجاته.

ويعرّف PMI (2021) إدارة المخاطر بأنها العمليات المتعلقة بتخطيط إدارة المخاطر، وتحديدتها، وتحليلها، ووضع استجابات مناسبة لها، ومتابعتها طوال دورة حياة المشروع، بهدف تقليل التهديدات وتعظيم الفرص. ويؤكد هذا التعريف أن إدارة المخاطر عملية استباقية تهدف إلى الاستعداد للمستقبل وليس مجرد معالجة المشكلات بعد وقوعها.

كما توصلت دراسة Oehmen et al (2014) إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يسهم في تحسين جودة القرارات، وتقليل حالات التعثر، وزيادة قدرة فرق العمل على التعامل مع التغيرات. ويرى Kerzner (2022) أن نجاح المشروع يرتبط بقدرة المؤسسة على اكتشاف المخاطر مبكرًا، ووضع خطط استجابة مناسبة، ومتابعة تنفيذها بصورة مستمرة.

وفي مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، قد تتمثل المخاطر في تغير متطلبات الجهات المستفيدة، أو تأخر اعتماد المحتوى، أو نقص الكفاءات، أو المشكلات التقنية، أو محدودية الموارد، مما يجعل إدارة المخاطر ضرورة لضمان استمرارية المشروع وتحقيق أهدافه.

### المكونات الرئيسية لإدارة المخاطر

وفقاً لدليل PMBOK Guide، تتكون إدارة المخاطر من سبع عمليات رئيسية:

1. تخطيط إدارة المخاطر (Plan Risk Management).
2. تحديد المخاطر (Identify Risks).
3. التحليل النوعي للمخاطر (Perform Qualitative Risk Analysis).
4. التحليل الكمي للمخاطر (Perform Quantitative Risk Analysis).
5. تخطيط استجابات المخاطر (Plan Risk Responses).
6. تنفيذ استجابات المخاطر (Implement Risk Responses).
7. مراقبة المخاطر (Monitor Risks).

### تحليل وربط بالدراسة الحالية

يتضح من الدراسات أن إدارة المخاطر تمثل عملية مستمرة تبدأ منذ مرحلة التخطيط ولا تنتهي إلا بإغلاق المشروع، وأن المؤسسات التي تتبنى ممارسات منهجية لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على مواجهة التغيرات وتحقيق أهداف مشاريعها. ويكتسب هذا المجال أهمية خاصة في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، التي تتأثر بعوامل تنظيمية وتقنية وبشرية متعددة. ولذلك تناولت الدراسة الحالية إدارة المخاطر كأحد المتغيرات المستقلة، وتم قياسها من خلال مؤشرات تتعلق بإعداد خطط إدارة المخاطر، وتحديث سجل المخاطر، والتعامل مع التغيرات المفاجئة، ودور إدارة المخاطر في الحد من تعثر المشاريع ورفع فرص نجاحها.

### 3.1.11 إدارة المشتريات (Project Procurement Management)

تُعد إدارة المشتريات أحد مجالات المعرفة المهمة في إدارة المشاريع، حيث تُعنى بالحصول على السلع والخدمات والموارد اللازمة لتنفيذ المشروع من خارج المؤسسة، بما يضمن توفيرها بالجودة المطلوبة، وفي الوقت المناسب، ووفق الميزانية المحددة. وتزداد أهمية هذا المجال في المشاريع التي تعتمد على التعاقد مع موردين أو جهات خارجية، إذ إن كفاءة عمليات الشراء والتعاقد تؤثر بصورة مباشرة في جودة التنفيذ ونجاح المشروع.

ويعرّف معهد إدارة المشاريع (PMI, 2021) إدارة المشتريات بأنها العمليات اللازمة لشراء أو الحصول على المنتجات والخدمات من خارج فريق المشروع، وتشمل تخطيط المشتريات، واختيار الموردين، وإدارة العقود، ومراقبة تنفيذ الالتزامات التعاقدية حتى إغلاقها. ويؤكد هذا التعريف أن إدارة المشتريات لا تقتصر على إتمام عملية الشراء، وإنما تشمل دورة متكاملة تبدأ بتحديد الاحتياجات وتنتهي بالتأكد من استيفاء المورد لجميع الالتزامات المتفق عليها.

وفي مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، تشمل المشتريات التعاقد مع خبراء المحتوى، والمصممين التعليميين، والمراجعين، والمترجمين، ومطوري المنصات التعليمية، إضافة إلى شراء البرمجيات والتراخيص والخدمات التقنية. ولذلك فإن اختيار الموردين المؤهلين ومتابعة أدائهم يعد من العوامل المهمة لضمان جودة المحتوى والالتزام بالجدول الزمني للمشروع.

#### المكونات الرئيسية لإدارة المشتريات

وفقًا لدليل PMBOK® Guide، تتكون إدارة المشتريات من أربع عمليات رئيسية:

1. تخطيط إدارة المشتريات (Plan Procurement Management).
2. تنفيذ المشتريات (Conduct Procurements).
3. مراقبة المشتريات (Control Procurements).
4. إغلاق المشتريات (Close Procurements).

## تحليل وربط بالدراسة الحالية

تشير الدراسات إلى أن الإدارة الفعالة للمشتريات تسهم في تحسين جودة المخرجات، وتقليل التأخير، والحد من المخاطر المرتبطة بالموردين والمتعاقدين. وفي مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، ترتبط جودة المشروع بدرجة كبيرة بكفاءة الجهات المنفذة والخبراء المشاركين في تطوير المحتوى أو تقديم الخدمات الفنية. ولذلك تناولت الدراسة الحالية إدارة المشتريات كأحد المتغيرات المستقلة، وتم قياسها من خلال مؤشرات تتعلق بتحديد احتياجات المشروع، واختيار الموردين وفق معايير واضحة، ومتابعة أدائهم، وأثر إدارة المشتريات في تقليل المخاطر وتحسين تنفيذ المشروع.

### 3.1.12 خلاصة المبحث الأول

يتضح من العرض السابق أن إدارة المشاريع تمثل منهجًا إداريًا متكاملًا يهدف إلى تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية من خلال تطبيق مجموعة من الممارسات المترابطة التي تغطي جميع مراحل دورة حياة المشروع. كما أظهرت الدراسات أن نجاح المشروع لم يعد يقاس فقط بالالتزام بالوقت والتكلفة، وإنما أصبح يرتبط أيضًا بجودة المخرجات، وتحقيق القيمة، ورضا أصحاب المصلحة، واستدامة أثر المشروع.

كما بينت الدراسة أن دليل PMBOK Guide يعد المرجع الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية، لما يتميز به من مرونة وإمكانية تكييف ممارساته مع مختلف أنواع المشاريع، بما في ذلك مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب. وقد ركز هذا المبحث على سبعة مجالات معرفية رئيسية، هي: إدارة نطاق المشروع، وإدارة الجدول الزمني، وإدارة الجودة، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة الاتصالات، وإدارة المخاطر، وإدارة المشتريات، باعتبارها الممارسات التي اعتمدت عليها الدراسة في بناء نموذجها النظري وأداة جمع البيانات.

وأظهرت الدراسات أن هذه المجالات مترابطة فيما بينها، وأن كفاءة تطبيقها بصورة متكاملة تؤثر بصورة مباشرة في نجاح المشاريع. فعلى سبيل المثال، يسهم وضوح نطاق المشروع في تحسين التخطيط الزمني، بينما تساعد إدارة الجودة وإدارة المخاطر على تعزيز جودة المخرجات وتقليل التعثر، كما يؤدي إشراك أصحاب المصلحة وتفعيل قنوات الاتصال إلى رفع مستوى التنسيق وتحقيق رضا المستفيدين. أما إدارة المشتريات فتضمن توفير الموارد والخدمات اللازمة لتنفيذ المشروع وفق المعايير المطلوبة.

وانطلاقًا من ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية هذه المجالات بوصفها المتغيرات المستقلة التي سيتم قياس مستوى تطبيقها ميدانيًا داخل شركة نمو للتعليم، وذلك بهدف تحليل أثرها في نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، تمهيدًا لتطوير إطار عمل مقترح يساهم في تحسين إدارة هذا النوع من المشاريع.

جدول (2-3): ملخص مجالات المعرفة في إدارة المشاريع وعلاقتها بالدراسة الحالية

| المحور المقابل<br>في الاستبانة | المكونات الرئيسية                                                           | الهدف الرئيس                                     | مجال المعرفة           |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------|
| الأول                          | التخطيط، جمع المتطلبات، تحديد النطاق،<br>اعتماد النطاق، التحكم بالنطاق WBS  | تحديد حدود المشروع<br>ومنع التوسع غير<br>المنضبط | إدارة النطاق           |
| الثاني                         | تخطيط الجدول، تحديد الأنشطة، ترتيبها،<br>تقدير المدد، تطوير الجدول، مراقبته | ضمان تنفيذ المشروع<br>في الوقت المحدد            | إدارة الجدول<br>الزمني |
| الثالث                         | تخطيط الجودة، ضمان الجودة، التحكم في<br>الجودة                              | ضمان مطابقة<br>المخرجات للمعايير                 | إدارة الجودة           |
| الرابع                         | التحديد، التخطيط، الإدارة، المراقبة                                         | تعزيز المشاركة ورفع<br>مستوى الرضا               | إدارة أصحاب<br>المصلحة |
| الخامس                         | التخطيط، الإدارة، المراقبة                                                  | تحسين تدفق<br>المعلومات واتخاذ<br>القرار         | إدارة<br>الاتصالات     |
| السادس                         | التخطيط، التحديد، التحليل، الاستجابة،<br>المراقبة                           | الحد من التهديدات<br>وتعظيم الفرص                | إدارة المخاطر          |
| الثامن                         | التخطيط، التنفيذ، المراقبة، الإغلاق                                         | إدارة التعاقدات<br>واختيار الموردين              | إدارة المشتريات        |

## 3.2 المبحث الثاني: مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

### 3.2.1 مفهوم مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

أصبحت مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب من أبرز المشروعات التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية في تحسين جودة العملية التعليمية، ومواكبة التطورات التقنية والمعرفية، وتلبية احتياجات المتعلمين وسوق العمل. وقد ازداد الاهتمام بهذا النوع من المشاريع خلال السنوات الأخيرة، بالتزامن مع التحول نحو التعليم الرقمي، والتوسع في برامج التنمية المهنية، وتبني استراتيجيات التعلم المستمر، مما جعل تطوير المحتوى التعليمي والتدريب يمثل أحد المحاور الرئيسة في خطط تطوير التعليم على المستويين المحلي والدولي.

ويشير مفهوم المحتوى التعليمي إلى جميع المواد والموارد التعليمية التي يتم تصميمها وإنتاجها بهدف تحقيق أهداف تعليمية محددة، وتشمل المناهج، والحقائب التدريبية، والكتب التعليمية، والأدلة الإرشادية، والوسائط الرقمية، ومصادر التعلم الإلكترونية، وغيرها من المواد التي تسهم في دعم عملية التعليم والتعلم. ولا يقتصر تطوير المحتوى على إنتاج المادة العلمية، بل يشمل تحليل الاحتياجات التعليمية، وتصميم المحتوى، وإنتاجه، ومراجعته، وتقويمه، وتحديثه بصورة مستمرة لضمان ملاءمته للمستفيدين وتحقيقه للأهداف التعليمية.

ومن منظور إدارة المشاريع، يمكن النظر إلى تطوير المحتوى التعليمي والتدريب باعتباره مشروعًا مؤقتًا له بداية ونهاية محددتان، ويهدف إلى إنتاج مخرجات تعليمية أو تدريبية ذات جودة عالية، من خلال استخدام موارد بشرية ومالية وتقنية ضمن إطار زمني محدد. ويخضع هذا النوع من المشاريع لجميع مبادئ إدارة المشاريع، بما في ذلك التخطيط، وإدارة النطاق، والجدول الزمني، والجودة، والمخاطر، وأصحاب المصلحة، والاتصالات، مع مراعاة الخصائص المميزة للقطاع التعليمي.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب - في إطار هذه الدراسة - بأنها مشاريع مؤقتة تهدف إلى تصميم أو تطوير أو تحديث المحتوى التعليمي أو البرامج التدريبية، من خلال تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية، وإنتاج مخرجات عالية الجودة، وتلبية احتياجات المستفيدين، وتحقيق أثر تعليمي مستدام.

## تحليل وربط بالدراسة الحالية

يتضح من الدراسات أن مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب تختلف عن كثير من المشاريع التقليدية؛ إذ إن مخرجاتها تتمثل في منتجات معرفية وتعليمية تتطلب تكامل الجوانب التربوية والفنية والتقنية. كما أن نجاحها لا يقاس بإنتاج المحتوى فقط، بل بمدى تحقيقه للأهداف التعليمية ورضا المستفيدين واستمرار أثره بعد التنفيذ. وانطلاقاً من ذلك، تستند الدراسة الحالية إلى هذا المفهوم في تحليل واقع إدارة مشاريع تطوير المحتوى والتدريب داخل شركة نمو للتعليم، باعتبارها بيئة تطبيقية تمثل هذا النوع من المشاريع، وهو ما يبرر الحاجة إلى تطوير إطار عمل يتلاءم مع خصائصها ومتطلباتها.

### 3.2.2 خصائص مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

تتميز مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب بعدد من الخصائص التي تجعلها تختلف عن كثير من المشاريع في القطاعات الأخرى، سواء من حيث طبيعة المخرجات، أو تنوع أصحاب المصلحة، أو سرعة تغير المتطلبات، أو معايير قياس النجاح. وتنعكس هذه الخصائص على أساليب التخطيط والتنفيذ والمتابعة، مما يستدعي تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بصورة تتلاءم مع طبيعة البيئة التعليمية.

وتتمثل أولى هذه الخصائص في أن مخرجات المشروع ذات طبيعة معرفية وتعليمية، حيث تهدف هذه المشاريع إلى إنتاج مناهج، أو حقائق تدريبية، أو محتوى رقمي، أو برامج تطوير مهني، وهي منتجات يصعب قياس جودتها بالمعايير التقليدية، لأنها ترتبط بمدى تحقيقها للأهداف التعليمية وإحداثها أثراً في تعلم المستفيدين.

وتتميز هذه المشاريع أيضاً بتعدد أصحاب المصلحة، إذ يشارك فيها خبراء المحتوى، والمصممون التعليميون، والمراجعون، والمطورون التقنيون، والمدرّبون، والجهات المستفيدة، إضافة إلى الإدارات الإشرافية والجهات الممولة. ويستلزم هذا التنوع وجود تنسيق مستمر، وآليات واضحة لإدارة التوقعات، واتخاذ القرارات، ومعالجة الاختلافات التي قد تظهر أثناء التنفيذ.

ومن الخصائص المهمة كذلك التغير المستمر في المتطلبات، حيث تتأثر مشاريع تطوير المحتوى بالتطورات التربوية والتقنية، وتغير السياسات التعليمية، واحتياجات المستفيدين، مما يؤدي إلى ظهور تعديلات متكررة

خلال مراحل التنفيذ. ولذلك تحتاج هذه المشاريع إلى قدر من المرونة في إدارة النطاق والجدول الزمني، مع المحافظة على جودة المخرجات.

كما تعتمد هذه المشاريع بصورة كبيرة على الموارد البشرية المتخصصة، إذ يرتبط نجاحها بخبرات العاملين في مجالات التأليف، والتصميم التعليمي، والإنتاج الرقمي، والتقويم التربوي، والتدريب. ومن ثم فإن أي نقص في الكفاءات أو ضعف في التنسيق بينها قد يؤثر بصورة مباشرة في جودة المشروع ومدة تنفيذه.

وتتسم مشاريع تطوير المحتوى التعليمي كذلك بأهمية الجودة والتقويم المستمر، حيث تمر المخرجات عادة بعدة مراحل من المراجعة والتحكيم والتجريب قبل اعتمادها النهائي، لضمان توافقها مع المعايير العلمية والتربوية، وملاءمتها للفئات المستهدفة.

وأخيرًا، فإن نجاح هذه المشاريع لا يقاس بمجرد الانتهاء من تنفيذها، وإنما بمدى تحقيقها للأثر التعليمي والتدريبي، مثل تحسين نواتج التعلم، أو رفع كفاءة المعلمين، أو تطوير أداء المؤسسات التعليمية، وهو ما يجعل تقييم نجاحها أكثر شمولًا من مجرد الالتزام بالوقت أو الميزانية.

### تحليل وربط بالدراسة الحالية

توضح الخصائص السابقة أن مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب تمتلك طبيعة تختلف عن المشاريع التقليدية، وهو ما يفسر الحاجة إلى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بصورة تتناسب مع خصوصيتها. كما تبرز أهمية وجود إطار عمل يجمع بين أفضل ممارسات إدارة المشاريع ومتطلبات البيئة التعليمية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تطويره من خلال تحليل واقع هذه المشاريع داخل شركة نمو للتعليم.

### 3.2.3 دورة حياة مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

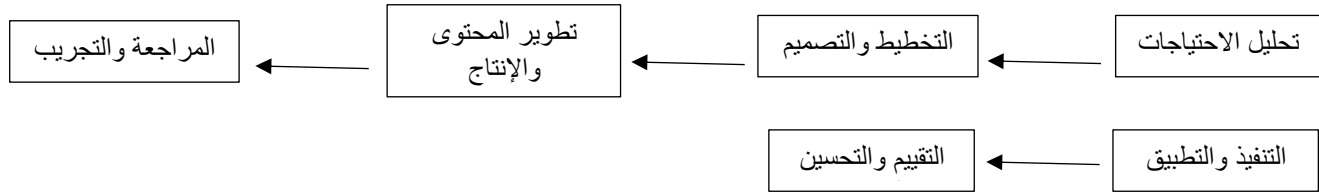
تمر مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب بعدد من المراحل المتتابعة التي تبدأ بتحديد الحاجة التعليمية وتنتهي بتقييم أثر المشروع بعد تطبيقه. ورغم اختلاف هذه المراحل من مشروع إلى آخر، فإن معظم الدراسات تشير إلى وجود دورة حياة مشتركة تسهم في تنظيم العمل وتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة. وتبدأ الدورة بمرحلة تحليل الاحتياجات، حيث يتم تحديد المشكلة التعليمية، والفئات المستهدفة، والأهداف التعليمية، وجمع المعلومات اللازمة لبناء المشروع. وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل، لأنها تمثل الأساس الذي تبنى عليه بقية مراحل المشروع.

تليها مرحلة التخطيط والتصميم، ويتم خلالها إعداد خطة المشروع، وتحديد النطاق، والجدول الزمني، والموارد، وتوزيع المسؤوليات، إضافة إلى تصميم المحتوى أو البرنامج التدريبي وفق الأسس التربوية المناسبة.

ثم تأتي مرحلة تطوير المحتوى والإنتاج، التي يتم فيها إعداد المادة العلمية، وإنتاج الوسائط التعليمية، وتصميم الأنشطة، وإعداد الأدلة والمواد التدريبية، بالتعاون بين مختلف أعضاء فريق المشروع. بعد ذلك تبدأ مرحلة المراجعة والتجريب، حيث يتم تحكيم المحتوى علمياً وتربوياً، وتجربته على عينة من المستفيدين، وجمع التغذية الراجعة، وإجراء التعديلات اللازمة قبل الاعتماد النهائي. وتليها مرحلة التنفيذ والتطبيق، والتي يتم فيها نشر المحتوى أو تنفيذ البرنامج التدريبي، مع متابعة سير التنفيذ، وتقديم الدعم الفني، ومعالجة المشكلات التي قد تظهر أثناء التطبيق.

وأخيراً، تأتي مرحلة التقييم والتحسين المستمر، حيث يتم قياس مدى تحقيق المشروع لأهدافه، وتحليل رضا المستفيدين، واستخلاص الدروس المستفادة، وإدخال التحسينات اللازمة على المحتوى أو البرنامج في ضوء نتائج التقييم.

### دورة حياة مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب



الشكل (3-4): دورة حياة مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.

### تحليل وربط بالدراسة الحالية

تشير الدراسات إلى أن نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي يعتمد على التكامل بين مراحل دورة الحياة، حيث تؤثر جودة كل مرحلة في المرحلة التي تليها. كما أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في جميع مراحل الدورة يساهم في تحسين التخطيط، وتعزيز جودة التنفيذ، وتقليل المخاطر، ورفع مستوى رضا المستفيدين. ولذلك تستند الدراسة الحالية إلى هذه الدورة عند تفسير أثر ممارسات إدارة المشاريع في نجاح مشاريع تطوير المحتوى والتدريب، وعند بناء الإطار المقترح في الفصل الخامس.

### 3.2.4 أصحاب المصلحة في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

يتميز هذا النوع من المشاريع بتعدد أصحاب المصلحة، حيث يشارك في تنفيذه أفراد وجهات تختلف أدوارهم ومسؤولياتهم ودرجة تأثيرهم في المشروع. ويؤثر مستوى التعاون والتنسيق بين هذه الأطراف بصورة مباشرة في جودة المخرجات وتحقيق أهداف المشروع، مما يجعل إدارة أصحاب المصلحة عنصراً أساسياً في نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.

وتشمل الفئات الرئيسية لأصحاب المصلحة في هذه المشاريع الإدارة العليا، والجهة المالكة للمشروع، ومدير المشروع، وخبراء المحتوى، والمصممين التعليميين، والمطورين التقنيين، والمراجعين، والمدرسين، إضافة إلى المستفيدين النهائيين مثل المعلمين والمتدربين والطلاب. كما قد تشمل جهات الاعتماد أو الشركاء الخارجيين والموردين، بحسب طبيعة المشروع.

وتؤكد الدراسات أن إشراك أصحاب المصلحة منذ المراحل الأولى للمشروع يساهم في تحسين جودة القرارات، وتقليل مقاومة التغيير، ورفع مستوى رضا المستفيدين، كما يساعد على ضمان توافق المخرجات مع الاحتياجات الفعلية للفئات المستهدفة (Joslin & Müller, 2016؛ PMI, 2021).

### تحليل وربط بالدراسة الحالية

نظراً لتعدد أصحاب المصلحة في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، فإن نجاح المشروع يعتمد على وضوح الأدوار، وفعالية التواصل، وإشراك الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات. ولذلك تناولت الدراسة الحالية هذا الجانب ضمن محاور الاستبانة لقياس مدى تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة وأثرها في نجاح المشاريع.

### 3.2.5 التحديات التي تواجه مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

تواجه مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب العديد من التحديات التي قد تؤثر في تحقيق أهدافها إذا لم تُدار بصورة فعالة. وتشير الأدبيات إلى أن هذه التحديات يمكن تصنيفها إلى ثلاثة محاور رئيسية: التحديات التنظيمية، والتحديات البشرية، والتحديات التقنية.

#### أولاً: التحديات التنظيمية

تشمل التحديات التنظيمية ضعف وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتعدد الجهات المشاركة، وتأخر اتخاذ القرارات، وعدم وضوح إجراءات العمل، إضافة إلى كثرة التغييرات في متطلبات المشروع. وقد تؤدي هذه العوامل إلى تأخير التنفيذ أو زيادة التكاليف أو انخفاض جودة المخرجات.

#### ثانياً: التحديات البشرية

تتمثل التحديات البشرية في نقص الكفاءات المتخصصة في إدارة المشاريع أو التصميم التعليمي، وضعف التنسيق بين أعضاء الفريق، ومقاومة التغيير، وارتفاع معدل دوران العاملين، مما يؤثر في استقرار المشروع واستمرارية العمل.

#### ثالثاً: التحديات التقنية

ترتبط التحديات التقنية بسرعة تطور تقنيات التعليم، وصعوبة تكامل الأنظمة، وضعف البنية التقنية، ونقص الأدوات الرقمية المناسبة، إضافة إلى محدودية الخبرة في استخدام بعض التقنيات الحديثة، وهو ما قد ينعكس على جودة المحتوى وسرعة إنجازه.

## تحليل وربط بالدراسة الحالية

تشير الدراسات إلى أن هذه التحديات تمثل من أكثر العوامل تأثيراً في نجاح المشاريع التعليمية، خاصة عند غياب ممارسات إدارة المشاريع أو ضعف تطبيقها. وانطلاقاً من ذلك، خصصت الدراسة الحالية محوراً مستقلاً لقياس التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية، بهدف التعرف على أكثرها تأثيراً في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب داخل شركة نمو للتعليم، والاستفادة من النتائج في بناء الإطار المقترح.

### 3.2.6 عوامل نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

ترتبط نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب بمجموعة من العوامل الإدارية والفنية التي تسهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة. وتؤكد الأدبيات أن نجاح هذه المشاريع لا يعتمد على جودة المحتوى فقط، وإنما يتأثر أيضاً بفاعلية إدارة المشروع، ومدى تكامل فرق العمل، ودعم الإدارة العليا، ومشاركة أصحاب المصلحة.

ومن أبرز عوامل النجاح وضوح أهداف المشروع، وتحديد نطاق العمل بدقة، والالتزام بالجدول الزمني، وتطبيق معايير الجودة، وإدارة المخاطر بصورة استباقية، وتوفير قنوات اتصال فعالة، إضافة إلى اختيار الكفاءات المناسبة وتوفير الموارد اللازمة. كما يسهم التقييم المستمر والاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين جودة المخرجات وضمان استدامة أثر المشروع (Fullan, 2020؛ PMI, 2021).

وفي المشاريع التعليمية، يعد رضا المستفيدين وتحقيق الأهداف التعليمية من أهم مؤشرات النجاح، لأن القيمة الحقيقية للمشروع تتمثل في أثره على تحسين عملية التعليم والتدريب، وليس فقط في الالتزام بالوقت أو الميزانية.

## تحليل وربط بالدراسة الحالية

اعتمدت الدراسة الحالية على هذه العوامل كأساس لتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وربط مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بدرجة نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب. كما ستستخدم نتائج هذا التحليل في الفصل الخامس لتطوير إطار عمل يساهم في تعزيز فرص نجاح هذا النوع من المشاريع.

### 3.2.7 خلاصة المبحث الثاني

أوضح هذا المبحث أن مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب تتميز بخصائص تختلف عن كثير من المشاريع الأخرى، من حيث طبيعة مخرجاتها، وتعدد أصحاب المصلحة، وسرعة تغير المتطلبات، واعتمادها على الكفاءات المتخصصة. كما بين أن هذه المشاريع تواجه تحديات تنظيمية وبشرية وتقنية تتطلب تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بصورة منهجية لضمان نجاحها.

وأظهرت الأدبيات أن نجاح هذه المشاريع يعتمد على تكامل ممارسات إدارة المشاريع مع المتطلبات التربوية والفنية، وأن تطبيقها بصورة فعالة يساهم في تحسين جودة المخرجات، ورفع رضا المستفيدين، وتحقيق الأهداف التعليمية. ويشكل هذا المبحث الأساس النظري لفهم طبيعة المشاريع محل الدراسة، ويمهد للمبحث الثالث الذي يتناول مفهوم نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب ومؤشرات قياسه والعوامل المؤثرة فيه.

### 3.3 المبحث الثالث: نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

#### 3.3.1 مفهوم نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

يعد نجاح المشروع من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة المشاريع، إلا أن مفهومه شهد تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة. ففي السابق كان نجاح المشروع يقاس بمدى الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق، وهو ما يُعرف بمثلث إدارة المشاريع. أما في الوقت الحاضر، فقد أصبح النجاح يرتبط أيضاً بقدرة المشروع على تحقيق أهدافه، وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة، وإيجاد قيمة مستدامة للمؤسسة ( PMI, 2021).

ويعرّف Kerzner (2022) نجاح المشروع بأنه قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة مع تحقيق رضا العميل وأصحاب المصلحة، مع الاستخدام الأمثل للموارد. كما يرى Mir and Pinnington (2014) أن نجاح المشروع لا يقتصر على الأداء التشغيلي، بل يشمل مساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، يتجاوز مفهوم النجاح الالتزام بالوقت والميزانية، ليشمل جودة المحتوى، وتحقيق الأهداف التعليمية، ورضا المستفيدين، واستمرار أثر المشروع بعد انتهاء التنفيذ.

#### تحليل وربط بالدراسة الحالية

اعتمدت الدراسة الحالية مفهومًا شاملاً لنجاح المشروع يجمع بين مؤشرات الأداء التقليدية والنتائج التعليمية، وهو ما يتوافق مع طبيعة مشاريع تطوير المحتوى والتدريب، ويعكس الهدف الرئيس للدراسة في تطوير إطار عمل يساهم في تحسين نجاح هذه المشاريع.

### 3.3.2 تطور مفهوم نجاح المشروع

شهد مفهوم نجاح المشروع تطوراً واضحاً، حيث كان التركيز في البداية على الوقت، والتكلفة، والنطاق باعتبارها مؤشرات النجاح الأساسية. ومع تطور إدارة المشاريع، أضيفت الجودة باعتبارها عنصراً رئيساً في تقييم الأداء، ثم توسع المفهوم ليشمل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والقيمة المضافة للمؤسسة، واستدامة نتائج المشروع (PMI, 2021).

وفي المشاريع التعليمية، أصبح نجاح المشروع يقاس أيضاً بمدى تحسين العملية التعليمية، ورفع كفاءة المستفيدين، وتحقيق أثر مستدام يتجاوز مرحلة تنفيذ المشروع.

### تحليل وربط بالدراسة الحالية

يعكس هذا التطور الحاجة إلى استخدام مؤشرات متعددة لتقييم نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، وهو ما اعتمدته الدراسة الحالية من خلال قياس الجوانب التشغيلية والتعليمية معاً.

### 3.3.3 مؤشرات نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

تشير الأدبيات إلى أن نجاح المشاريع التعليمية يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات المتكاملة، ومن أهمها:

- تحقيق أهداف المشروع: مدى تحقيق الأهداف التعليمية أو التدريبية المخططة.
- الالتزام بالجدول الزمني: إنجاز المشروع ضمن الفترة المحددة.
- الالتزام بالميزانية: تنفيذ المشروع دون تجاوز الموارد المالية المعتمدة.
- جودة المخرجات: توافق المحتوى أو البرنامج التدريبي مع المعايير التعليمية والفنية.
- رضا المستفيدين: مدى رضا الفئات المستهدفة عن مخرجات المشروع.
- استدامة الأثر: استمرار الاستفادة من المشروع وتحقيق أثر إيجابي بعد انتهاء التنفيذ.

وتتفق هذه المؤشرات مع الأدبيات الحديثة التي ترى أن نجاح المشاريع التعليمية يجب أن يجمع بين الكفاءة في التنفيذ وتحقيق الأثر التعليمي (PMI, 2021؛ Fullan, 2020).

### تحليل وربط بالدراسة الحالية

اعتمدت الدراسة الحالية هذه المؤشرات في قياس المتغير التابع، حيث تناول المحور التاسع من الاستبانة تحقيق الأهداف، والالتزام بالوقت والميزانية، وجودة المخرجات، ورضا المستفيدين، واستدامة أثر المشروع، باعتبارها مؤشرات رئيسة لنجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.

#### 3.3.4 العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وارتفاع معدلات نجاح المشاريع. فكلما زاد وضوح نطاق المشروع، وتحسن التخطيط الزمني، وارتفعت جودة المخرجات، وفعلت إدارة أصحاب المصلحة والاتصالات والمخاطر والمشتريات، زادت فرص تحقيق أهداف المشروع وتحسين جودة نتائجه (Joslin & Müller, 2016؛ PMI, 2021).

وفي المشاريع التعليمية، تسهم هذه الممارسات في تحسين التخطيط والتنفيذ، وتعزيز جودة المحتوى، وتقليل المخاطر، وزيادة رضا المستفيدين، وهو ما يجعلها عوامل مؤثرة في نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.

### تحليل وربط بالدراسة الحالية

استناداً إلى الأدبيات، افترضت الدراسة الحالية أن ممارسات إدارة المشاريع تؤثر في نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، وهو ما سيتم اختباره ميدانياً من خلال تحليل نتائج الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة.

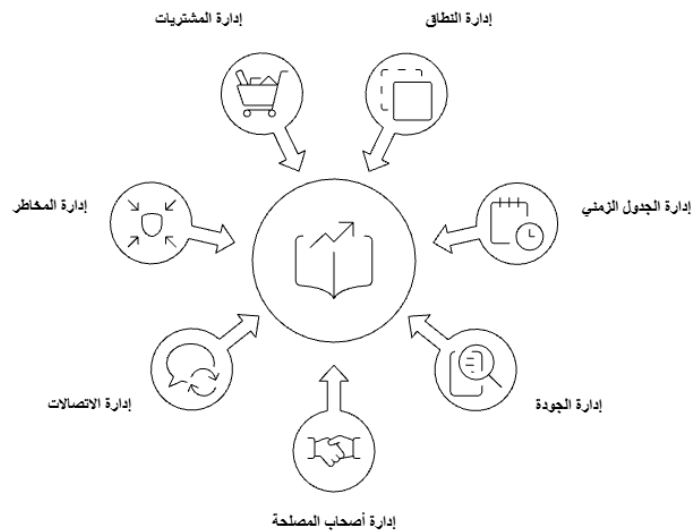
### 3.3.5 الإطار النظري للدراسة

استنادًا إلى الأدبيات السابقة، بُني الإطار النظري للدراسة على افتراض أن نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب يتأثر بدرجة تطبيق ممارسات إدارة المشاريع. واعتمدت الدراسة سبعة متغيرات مستقلة مستمدة من دليل PMBOK® Guide، هي:

- إدارة نطاق المشروع.
- إدارة الجدول الزمني.
- إدارة الجودة.
- إدارة أصحاب المصلحة.
- إدارة الاتصالات.
- إدارة المخاطر.
- إدارة المشتريات.

في حين يمثل نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب المتغير التابع، ويُقاس من خلال تحقيق الأهداف، والالتزام بالوقت والميزانية، وجودة المخرجات، ورضا المستفيدين، واستدامة الأثر.

### الإطار النظري للدراسة



الشكل (3-5): الإطار النظري للدراسة.

جدول (3-3): ارتباط محاور الاستبانة بالإطار النظري للدراسة

| محور الاستبانة                       | القسم المقابل في الفصل الثاني |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| إدارة النطاق                         | 2.1.5                         |
| إدارة الجدول الزمني                  | 2.1.6                         |
| إدارة الجودة                         | 2.1.7                         |
| إدارة أصحاب المصلحة                  | 2.1.8                         |
| إدارة الاتصالات                      | 2.1.9                         |
| إدارة المخاطر                        | 2.1.10                        |
| التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية | 2.2.5                         |
| إدارة المشتريات                      | 2.1.11                        |
| نجاح مشاريع تطوير المحتوى والتدريب   | المبحث الثالث                 |

## الفصل الرابع: منهجية البحث

## مقدمة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة لتحقيق أهدافها، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها. ويتضمن عرضاً لمنهج البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، ومعيّار تصحيح الاستبانة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها.

### 4.1 منهج البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة كما تظهر في الواقع، وجمع البيانات المتعلقة بها، ثم تحليلها وتفسيرها للكشف عن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع والعلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة.

واستخدمت الدراسة الجانب الكمي من خلال الاستبانة، بهدف قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، والتحديات المرتبطة بها، ودرجة نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب. كما تضمنت الاستبانة سؤالين مفتوحين للاستفادة من آراء المشاركين في تفسير أبرز التحديات وتحديد المقترحات المناسبة للتحسين.

ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسة الحالية؛ لأنها تسعى إلى وصف واقع تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، وتحليل علاقتها بنجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، والاستفادة من النتائج في تطوير إطار عمل مقترح يتناسب مع طبيعة هذه المشاريع.

## 4.2 مجتمع البحث

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين والخبراء المرتبطين بإدارة أو تنفيذ مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب في شركة نمو للتعليم. وشمل ذلك مديري المشاريع، ومديري التدريب، والمستشارين، والمشرفين، والقادة التعليميين، والمدربين، ومطوري المحتوى، وأعضاء هيئة التدريس، والقيادات التنفيذية ذات العلاقة بالمشاريع التعليمية والتدريبية.

وقد تم اختيار هذا المجتمع لارتباط أفرادها المباشر بموضوع الدراسة، وقدرتهم على تقييم واقع تطبيق ممارسات إدارة المشاريع والتحديات التي تواجه مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.

## 4.3 عينة البحث

اعتمدت الدراسة على العينة القصدية (Purposive Sampling)، حيث تم اختيار المشاركين ممن لديهم خبرة مباشرة أو مشاركة فعلية في إدارة أو تنفيذ مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، وذلك لضمان الحصول على بيانات تعكس واقع تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في هذا النوع من المشاريع.

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة من العاملين في شركة نمو للتعليم، بالإضافة إلى عدد من المختصين من خارج الشركة ممن لديهم خبرة في إدارة وتنفيذ مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب؛ بهدف الاستفادة من وجهات نظر متنوعة وتعزيز جودة البيانات.

وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (20) استجابة، منها (15) استجابة من منسوبي شركة نمو للتعليم، و (5) استجابات من مختصين من خارج الشركة، وذلك بعد مراجعة جميع الاستبانات والتأكد من اكتمال بياناتها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

وقد تم توزيع أفراد العينة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول (1-4): توزيع أفراد العينة وفق طبيعة جهة العمل

| طبيعة جهة العمل | العدد | النسبة |
|-----------------|-------|--------|
| شركة تعليمية    | 13    | 65%    |
| مدرسة           | 4     | 20%    |
| تنظيم فعاليات   | 1     | 5%     |
| جهة تدريب       | 1     | 5%     |
| جامعة           | 1     | 5%     |
| المجموع         | 20    | 100%   |

كما توزعت العينة بحسب الجنس إلى 13 من الذكور بنسبة 65%، و 7 من الإناث بنسبة 35%.

أما من حيث المستوى التعليمي، فقد بلغ عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس 13 مشاركًا بنسبة 65%، والحاصلين على الدكتوراه 5 مشاركين بنسبة 25%، إضافة إلى مشاركين اثنين من طلبة الماجستير بنسبة 10%.

وضمت العينة أدوارًا وظيفية متنوعة، أبرزها القادة التعليميون، ومديرو المشاريع، والمشرفون، والمستشارون، والمدرّبون، إلى جانب مدير تدريب، ورئيس تنفيذي، ورئيس تنفيذي للاستراتيجية، ومطور محتوى، وعضو هيئة تدريس، ورئيس مكتب لإدارة الفعاليات. ويعد هذا التنوع مناسبًا لطبيعة الدراسة، لأنه يتيح تمثيل وجهات نظر متعددة حول إدارة مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.

ونظرًا لصغر حجم العينة واعتماد الاختيار القسدي، فإن نتائج الدراسة تعبر أساسًا عن آراء المشاركين في العينة.

#### 4.4 أداة البحث

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم إعدادها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وبالاستناد إلى الدراسات العلمية ودليل إدارة المشاريع PMBOK والدراسات السابقة ذات الصلة.

تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام:

#### القسم الأول: البيانات العامة

تضمن البيانات الآتية:

- طبيعة جهة العمل.
- طبيعة الدور الوظيفي.
- الجنس.
- المستوى التعليمي.

#### القسم الثاني: فقرات الاستبانة المغلقة

تضمن هذا القسم 54 فقرة موزعة على تسعة محاور:

جدول (2-4): توزيع فقرات الاستبانة على المحاور

| المحور                                      | عدد الفقرات |
|---------------------------------------------|-------------|
| إدارة نطاق المشروع                          | 6           |
| إدارة الجدول الزمني                         | 6           |
| إدارة الجودة                                | 6           |
| إدارة أصحاب المصلحة                         | 6           |
| إدارة الاتصالات                             | 6           |
| إدارة المخاطر                               | 6           |
| التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية        | 6           |
| إدارة المشتريات                             | 4           |
| نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب | 8           |
| المجموع                                     | 54          |

### القسم الثالث: الأسئلة المفتوحة

تضمن سؤالين مفتوحين هما:

1. ما أبرز تحدٍ يواجه إدارة مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب؟
2. ما أهم مقترح يمكن أن يساعد في تحسين إدارة هذا النوع من المشاريع؟

وقد هدفت الأسئلة المفتوحة إلى دعم النتائج الكمية بآراء تفسيرية تساعد في تحديد أبرز المشكلات والمقترحات العملية.

## 4.5 صدق فقرات أداة البحث

يشير صدق الأداة إلى مدى قدرتها على قياس المفاهيم التي أُعدت لقياسها. وقد روعي عند بناء الاستبانة الارتباط المباشر بين فقراتها وأهداف الدراسة وتساؤلاتها ومحاورها النظرية، كما استندت صياغة الفقرات إلى ممارسات إدارة المشاريع الواردة في الدراسات ذات العلاقة، وتم الاعتماد على الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي لإثبات صدق أداة الدراسة.

### 1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع أو الإدارة التعليمية للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها للمحاور حيث تم عرض النسخة الأولية من أداة الدراسة (الاستبيان) على مجموعة من المحكمين. وقد قام هؤلاء المحكمون بمراجعة الاستبيان وتقييمه (مرفق في الملاحق)، حيث طلب منهم الباحث تقديم ملاحظاتهم حول مدى دقة الأسئلة في قياس الأهداف المرجوة، ووضوح صياغتها، ومدى ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية أبعاد المتغيرات الأساسية في الدراسة.

### 2. صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث (Internal Consistency):

يشير صدق الاتساق الداخلي إلى مدى ارتباط فقرات كل محور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويعد من المؤشرات المهمة على صلاحية أداة الدراسة لقياس المتغيرات المستهدفة. وللتحقق من ذلك، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics.

جدول (3-4): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

| المحور              | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
|---------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| إدارة نطاق المشروع  | 1           | 0.788          | 4           | 0.776          |
|                     | 2           | 0.863          | 5           | 0.882          |
|                     | 3           | 0.863          | 6           | -0.081         |
| إدارة الجدول الزمني | 7           | 0.69           | 10          | 0.676          |

|        |    |       |    |                                                |
|--------|----|-------|----|------------------------------------------------|
| 0.637  | 11 | 0.711 | 8  |                                                |
| -0.165 | 12 | 0.705 | 9  |                                                |
| 0.859  | 16 | 0.902 | 13 | إدارة الجودة                                   |
| 0.763  | 17 | 0.955 | 14 |                                                |
| 0.035  | 18 | 0.908 | 15 |                                                |
| 0.813  | 22 | 0.748 | 19 | إدارة أصحاب المصلحة                            |
| 0.737  | 23 | 0.766 | 20 |                                                |
| 0.024  | 24 | 0.772 | 21 |                                                |
| 0.114  | 28 | 0.494 | 25 | إدارة الاتصالات                                |
| 0.554  | 29 | 0.632 | 26 |                                                |
| 0.309  | 30 | 0.755 | 27 |                                                |
| 0.662  | 34 | 0.774 | 31 | إدارة المخاطر                                  |
| -0.276 | 35 | 0.834 | 32 |                                                |
| 0.135  | 36 | 0.958 | 33 |                                                |
| 0.756  | 40 | 0.342 | 37 | التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية           |
| 0.572  | 41 | 0.392 | 38 |                                                |
| 0.736  | 42 | 0.832 | 39 |                                                |
| 0.552  | 45 | 0.579 | 43 | إدارة المشتريات                                |
| -0.199 | 46 | 0.812 | 44 |                                                |
| 0.682  | 51 | 0.9   | 47 | نجاح مشاريع تطوير المحتوى<br>التعليمي والتدريب |
| 0.559  | 52 | 0.805 | 48 |                                                |
| 0.766  | 53 | 0.778 | 49 |                                                |
| -0.231 | 54 | 0.812 | 50 |                                                |

يتضح من الجدول (3-4) أن معظم فقرات الاستبانة حققت معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي. كما أظهرت النتائج أن عددًا محدودًا من الفقرات سجل معاملات ارتباط غير دالة إحصائية، وهي في الغالب

الفقرات التي تقيس أثر الممارسة أو الفعالة العامة بها أكثر من قياس مستوى تطبيقها. وبناءً على ذلك، تم الإبقاء على هذه الفقرات لأهميتها في تحقيق شمولية الأداة واتساقها مع أهداف الدراسة، خاصة وأن معامل الثبات الكلي للاستبانة جاء مرتفعاً (0.965)، مما يؤكد صلاحية الأداة للاستخدام في الدراسة.

#### 4.6 ثبات الاستبانة

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يقيس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور. وتتراوح قيمة المعامل بين صفر وواحد، وتُعد القيمة التي تبلغ 0.70 فأكثر مقبولة بوجه عام في الدراسات الاجتماعية والإدارية.

جدول (4-4): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة ولأداة ككل

| المحور                               | عدد الفقرات | ألفا كرونباخ | التقدير    |
|--------------------------------------|-------------|--------------|------------|
| إدارة نطاق المشروع                   | 6           | 0.876        | مرتفع      |
| إدارة الجدول الزمني                  | 6           | 0.755        | مقبول      |
| إدارة الجودة                         | 6           | 0.907        | مرتفع جداً |
| إدارة أصحاب المصلحة                  | 6           | 0.862        | مرتفع      |
| إدارة الاتصالات                      | 6           | 0.724        | مقبول      |
| إدارة المخاطر                        | 6           | 0.768        | مقبول      |
| التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية | 6           | 0.83         | مرتفع      |
| إدارة المشتريات                      | 4           | 0.624        | متوسط      |
| نجاح المشاريع                        | 8           | 0.871        | مرتفع      |
| الاستبانة كاملة                      | 54          | 0.965        | مرتفع جداً |

يتضح من الجدول (4-4) أن معامل الثبات الكلي بلغ 0.965، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع جداً من الاتساق الداخلي للاستبانة. كما تراوحت معاملات المحاور بين 0.624 و0.907.

حقق محور إدارة الجودة أعلى معامل ثبات بلغ 0.907، بينما سجل محور إدارة المشتريات أقل قيمة بلغت 0.624. ويمكن تفسير انخفاض معامل محور المشتريات نسبياً بقلّة عدد فقراته، إضافة إلى أن فقرته الرابعة

تقيس أثر إجراءات المشتريات في الحد من المخاطر أكثر من قياس مستوى تطبيق إجراءات المشتريات نفسها.

وبصورة عامة، تدعم النتائج إمكانية استخدام الاستبانة في التحليل الوصفي والاستكشافي، مع ضرورة تفسير محور المشتريات بحذر وعدم وصف ثباته بأنه مرتفع.

#### 4.7 معيار التصحيح

اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، حيث تم منح كل استجابة درجة رقمية وفقاً لما هو موضح في الجدول (4-5).

جدول (4-5): درجة الاستجابة لفقرات الاستبانة

| الدرجة | درجة الموافقة |
|--------|---------------|
| 1      | لا أوافق بشدة |
| 2      | لا أوافق      |
| 3      | محايد         |
| 4      | أوافق         |
| 5      | أوافق بشدة    |

ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية، تم حساب طول الفئة وفق المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (5-1)/5 = 0.80$$

وبناءً على ذلك، تم اعتماد المعيار الموضح في الجدول (4-6).

جدول (6-4): معيار تفسير المتوسطات الحسابية

| المتوسط الحسابي | النتيجة       | الوزن النسبي %          | مستوى التطبيق |
|-----------------|---------------|-------------------------|---------------|
| 1.00 – 1.80     | لا أوافق بشدة | من 20 % إلى أقل من 36 % | منخفض جدًا    |
| 1.81 – 2.60     | لا أوافق      | من 36 % إلى أقل من 52 % | منخفض         |
| 2.61 – 3.40     | محايد         | من 52 % إلى أقل من 68 % | متوسط         |
| 3.41 – 4.20     | أوافق         | من 68 % إلى أقل من 84 % | مرتفع         |
| 4.21 – 5.00     | أوافق بشدة    | من 84 % إلى 100 %       | مرتفع جدًا    |

وقد اعتمد الباحث هذا المعيار في تفسير المتوسطات الحسابية لجميع فقرات ومجاور الدراسة في الفصل الرابع.

#### 4.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع الاستبانات والتأكد من اكتمال بياناتها، تم ترميزها وإدخالها إلى برنامج IBM SPSS Statistics (الإصدار 29)، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وطبيعة بياناتها. واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات ومجاور الدراسة وترتيبها حسب درجة الموافقة.
- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وذلك من خلال قياس ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
- معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة وقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور والاستبانة ككل.
- التحليل الموضوعي لتحليل إجابات السؤاليين المفتوحين، بهدف تصنيف أبرز التحديات والمقترحات التي قدمها المشاركون والاستفادة منها في تفسير النتائج وصياغة التوصيات.

## الفصل الخامس: تحليل البيانات والنتائج والفرضيات والإطار المقترح والتوصيات

## مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وذلك بالاعتماد على البيانات التي جُمعت من أفراد العينة باستخدام الاستبانة. وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، بهدف التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، وقياس مستوى نجاح هذه المشاريع، إضافة إلى تحديد أبرز التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية، وصولاً إلى بناء إطار عمل مقترح يساهم في تحسين إدارة هذا النوع من المشاريع.

### 5.1 تحليل البيانات الوصفية

في هذا القسم من البحث، يتم تقديم وصف للمتغيرات المدروسة وتأثيرها على نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب كما يلي:

### 5.1.1 أثر إدارة نطاق المشروع في نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

جدول (5-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور إدارة نطاق المشروع

| م | العبرة                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | المستوى | الرتبة |
|---|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|--------|
| 1 | هل يتم تحديد أهداف مشاريع تطوير المحتوى والتدريب بوضوح قبل بدء التنفيذ؟ | 4.05            | 1                 | 81             | مرتفع   | 2      |
| 2 | هل يتم توثيق نطاق العمل والمخرجات المطلوبة بصورة رسمية؟                 | 3.85            | 0.99              | 77             | مرتفع   | 5      |
| 3 | هل توجد آلية واضحة لاعتماد أي تغيير في نطاق المشروع؟                    | 3.65            | 1.04              | 73             | مرتفع   | 6      |
| 4 | هل يتم توضيح مسؤوليات كل طرف مشارك في المشروع منذ البداية؟              | 3.95            | 0.94              | 79             | مرتفع   | 3      |
| 5 | هل يتم متابعة الالتزام بنطاق المشروع طوال فترة التنفيذ؟                 | 3.95            | 0.89              | 79             | مرتفع   | 4      |
| 6 | تؤثر التغييرات غير المخططة في نطاق المشروع على جودة التنفيذ.            | 4.1             | 0.72              | 82             | مرتفع   | 1      |
|   | المتوسط العام                                                           | 3.93            | 0.93              | 78.7           | مرتفع   |        |

#### تفسير النتائج

يتضح من الجدول (5-1) أن المتوسط العام لمحور إدارة نطاق المشروع بلغ (3.93)، بوزن نسبي (78.7%)، مما يدل على أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة نطاق المشروع جاء مرتفعاً. كما جاءت الفقرة المتعلقة بتأثير التغييرات غير المخططة في نطاق المشروع على جودة التنفيذ في المرتبة الأولى، وهو ما يعكس إدراك المشاركين لأهمية التحكم في تغييرات النطاق. في المقابل، جاءت الفقرة الخاصة بوجود آلية واضحة لاعتماد التغييرات في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى وجود فرصة لتحسين إجراءات إدارة التغيير في المشاريع.

## 5.1.2 أثر إدارة الجدول الزمني في نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

جدول (2-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور إدارة الجدول الزمني

| م             | العبرة                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | المستوى | الرتبة |
|---------------|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|--------|
| 1             | هل يتم إعداد خطة زمنية واضحة لكل مشروع؟                | 4               | 1.14              | 80             | مرتفع   | 3      |
| 2             | هل يتم تحديد مراحل المشروع ومواعيد التسليم مسبقاً؟     | 4.1             | 0.89              | 82             | مرتفع   | 1      |
| 3             | هل تتم متابعة التقدم الزمني للمشروع بصورة دورية؟       | 4               | 1.05              | 80             | مرتفع   | 3      |
| 4             | هل يتم التعامل مع التأخيرات بطريقة منظمة وفعالة؟       | 3.7             | 1                 | 74             | مرتفع   | 6      |
| 5             | هل يلتزم فريق العمل غالباً بالمواعيد المحددة؟          | 3.95            | 0.74              | 79             | مرتفع   | 5      |
| 6             | هل تؤثر ضغوط الوقت على جودة مخرجات المحتوى أو التدريب؟ | 3.95            | 1.07              | 79             | مرتفع   | 5      |
| المتوسط العام |                                                        | 3.95            | 0.98              | 79             | مرتفع   |        |

### تفسير النتائج

بين الجدول (2-5) أن المتوسط العام لمحور إدارة الجدول الزمني بلغ (3.95)، بوزن نسبي (79.0%)، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجدول الزمني جاء مرتفعاً. وقد حصلت عبارة "تحديد مراحل المشروع ومواعيد التسليم مسبقاً" على أعلى متوسط، مما يعكس اهتمام الجهات بالتخطيط الزمني، في حين جاءت عبارة "التعامل مع التأخيرات بطريقة منظمة وفعالة" في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير آليات التعامل مع الانحرافات الزمنية أثناء التنفيذ.

### 5.1.3 أثر إدارة الجودة في نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

جدول (3-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور إدارة الجودة

| م | العبرة                                     | المتوسط | الانحراف | الوزن % | المستوى    | الرتبة |
|---|--------------------------------------------|---------|----------|---------|------------|--------|
| 1 | وجود معايير واضحة للجودة                   | 3.9     | 0.99     | 78      | مرتفع      | 4      |
| 2 | مراجعة المخرجات قبل الاعتماد               | 3.95    | 1.02     | 79      | مرتفع      | 3      |
| 3 | إشراك المختصين في تقييم الجودة             | 3.9     | 1.04     | 78      | مرتفع      | 4      |
| 4 | تصحيح الملاحظات قبل التسليم                | 4       | 0.95     | 80      | مرتفع      | 2      |
| 5 | قياس رضا المستفيدين                        | 3.85    | 1.11     | 77      | مرتفع      | 5      |
| 6 | تسهم ممارسات الجودة في تحسين نتائج المشروع | 4.4     | 0.66     | 88      | مرتفع جداً | 1      |
|   | المتوسط العام                              | 4       | 0.97     | 80      | مرتفع      |        |

#### تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن محور إدارة الجودة حقق متوسطاً عاماً بلغ (4.00)، وهو مستوى مرتفع. وقد جاءت الفقرة المتعلقة بدور ممارسات الجودة في تحسين نتائج المشروع في المرتبة الأولى، مما يعكس اقتناع المشاركين بأهمية الجودة في نجاح المشاريع، بينما جاء قياس رضا المستفيدين في المرتبة الأخيرة، وهو ما يشير إلى إمكانية تطوير آليات قياس رضا المستفيدين بصورة أكثر منهجية.

#### 5.1.4 أثر إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور إدارة أصحاب المصلحة

| م | العبرة                                   | المتوسط | الانحراف | الوزن % | المستوى    | الرتبة |
|---|------------------------------------------|---------|----------|---------|------------|--------|
| 1 | تحديد أصحاب المصلحة                      | 4.05    | 0.8      | 81      | مرتفع      | 3      |
| 2 | فهم احتياجات المستفيدين                  | 4.1     | 0.89     | 82      | مرتفع      | 2      |
| 3 | إشراك أصحاب المصلحة                      | 4.05    | 0.8      | 81      | مرتفع      | 3      |
| 4 | التعامل مع الملاحظات                     | 4.05    | 0.92     | 81      | مرتفع      | 3      |
| 5 | حل التعارض بين التوقعات                  | 3.65    | 0.91     | 73      | مرتفع      | 6      |
| 6 | يسهم إشراك أصحاب المصلحة في نجاح المشروع | 4.45    | 0.5      | 89      | مرتفع جدًا | 1      |
|   | المتوسط العام                            | 4.06    | 0.81     | 81.2    | مرتفع      |        |

#### تفسير النتائج

أظهر محور إدارة أصحاب المصلحة متوسطًا عامًا بلغ (4.06)، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية إشراك أصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع. وجاءت عبارة "يسهم إشراك أصحاب المصلحة في رفع فرص نجاح المشروع" في المرتبة الأولى، وهو ما يؤكد الدور المحوري لهذه الممارسة في تحقيق نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.

### 5.1.5 أثر إدارة الاتصالات في نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

جدول (5-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور إدارة الاتصالات

| م | العبرة                                   | المتوسط | الانحراف | الوزن % | المستوى       | الرتبة |
|---|------------------------------------------|---------|----------|---------|---------------|--------|
| 1 | وجود قنوات اتصال واضحة                   | 3.55    | 1.2      | 71      | مرتفع         | 6      |
| 2 | توثيق الاجتماعات والقرارات               | 4.35    | 0.57     | 87      | مرتفع<br>جداً | 3      |
| 3 | تبادل المعلومات في الوقت المناسب         | 3.9     | 0.99     | 78      | مرتفع         | 5      |
| 4 | الاتصالات تقلل الأخطاء وسوء الفهم        | 4.55    | 0.5      | 91      | مرتفع<br>جداً | 2      |
| 5 | رفع تقارير دورية                         | 4.05    | 0.86     | 81      | مرتفع         | 4      |
| 6 | ضعف التواصل يؤثر سلباً على تنفيذ المشروع | 4.65    | 0.48     | 93      | مرتفع<br>جداً | 1      |
|   | المتوسط العام                            | 4.18    | 0.77     | 83.5    | مرتفع         |        |

#### تفسير النتائج

حقق محور إدارة الاتصالات متوسطاً عاماً بلغ (4.18)، وهو ثاني أعلى متوسط بين محاور الدراسة. وتشير النتائج إلى اتفاق المشاركين بدرجة كبيرة على أن فعالية الاتصال تسهم في تقليل الأخطاء وتحسين تنفيذ المشاريع، كما أكدوا أن ضعف التواصل يمثل أحد أهم أسباب تعثر المشاريع. وتبرز هذه النتيجة أهمية وجود خطة اتصالات واضحة ضمن الإطار المقترح.

## 5.1.6 أثر إدارة المخاطر في نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

جدول (5-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور إدارة المخاطر

| م | العبرة                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | المستوى    | الرتبة |
|---|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|------------|--------|
| 1 | هل يتم تحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع؟                               | 3.8             | 0.87              | 76             | مرتفع      | 3      |
| 2 | يتم إعداد خطط للتعامل مع المخاطر المتوقعة.                                   | 3.6             | 0.92              | 72             | مرتفع      | 4      |
| 3 | هل يتم تحديث سجل المخاطر أثناء تنفيذ المشروع؟                                | 3.6             | 1.02              | 72             | مرتفع      | 4      |
| 4 | هل توجد آلية للتعامل مع التغييرات المفاجئة في متطلبات المشروع؟               | 3.35            | 1.06              | 67             | متوسط      | 6      |
| 5 | هل يؤثر تحديد المخاطر التنظيمية أو التقنية على نجاح مشاريع المحتوى والتدريب؟ | 4.35            | 0.65              | 87             | مرتفع جدًا | 2      |
| 6 | هل تسهم إدارة المخاطر في تقليل التعثر أثناء التنفيذ؟                         | 4.4             | 0.58              | 88             | مرتفع جدًا | 1      |
|   | المتوسط العام                                                                | 3.85            | 0.85              | 77             | مرتفع      |        |

### تفسير النتائج

أظهر محور إدارة المخاطر متوسطًا عامًا بلغ (3.85)، مما يشير إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر جاء بدرجة مرتفعة بصورة عامة. إلا أن النتائج أوضحت انخفاض متوسط الفقرة المتعلقة بوجود آلية واضحة للتعامل مع التغييرات المفاجئة، وهو ما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز إجراءات إدارة التغيير والاستجابة للمخاطر. في المقابل، اتفق المشاركون بدرجة كبيرة على أن إدارة المخاطر تسهم في تقليل تعثر المشاريع وتحسين فرص نجاحها.

## 5.2.7 أثر التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية في نجاح مشاريع تطوير المحتوى

### التعليمي والتدريب

جدول (5-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور أثر التحديات التنظيمية

| م | العبارة                                            | المتوسط | الانحراف | الوزن % | المستوى    | الرتبة |
|---|----------------------------------------------------|---------|----------|---------|------------|--------|
| 1 | تعدد الجهات المشاركة يمثل تحدياً في إدارة المشروع. | 4.05    | 0.5      | 81      | مرتفع      | 6      |
| 2 | ضعف وضوح الأدوار والمسؤوليات يؤثر على سير المشروع. | 4.8     | 0.4      | 96      | مرتفع جداً | 1      |
| 3 | نقص الكفاءات المتخصصة يمثل تحدياً.                 | 4.65    | 0.57     | 93      | مرتفع جداً | 2      |
| 4 | مقاومة التغيير تؤثر على نجاح المشروع.              | 4.25    | 0.7      | 85      | مرتفع جداً | 5      |
| 5 | ضعف توفر البيانات أو الوثائق يؤثر على جودة القرار. | 4.4     | 0.49     | 88      | مرتفع جداً | 3      |
| 6 | التحديات التقنية تؤثر على تنفيذ المشاريع.          | 4.4     | 0.58     | 88      | مرتفع جداً | 3      |
|   | المتوسط العام                                      | 4.43    | 0.54     | 88.5    | مرتفع جداً |        |

### تفسير النتائج

حقق هذا المحور أعلى متوسط بين جميع محاور الدراسة، حيث بلغ (4.43)، مما يعكس اتفاقاً واضحاً بين أفراد العينة على أن التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية تمثل أحد أبرز العوامل المؤثرة في نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب. وجاءت مشكلة عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات في المرتبة الأولى، تلتها نقص الكفاءات المتخصصة، وهو ما يؤكد الحاجة إلى إطار عمل يوضح الأدوار ويعزز بناء القدرات.

### 5.1.8 أثر إدارة المشتريات في نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

جدول (5-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور إدارة

المشتريات

| م | العبارة                                              | المتوسط | الانحراف | الوزن % | المستوى    | الرتبة |
|---|------------------------------------------------------|---------|----------|---------|------------|--------|
| 1 | تحديد احتياجات المشروع من الخدمات والمواد والموردين. | 3.95    | 1.07     | 79      | مرتفع      | 2      |
| 2 | اختيار الموردين وفق معايير واضحة.                    | 3.9     | 0.94     | 78      | مرتفع      | 4      |
| 3 | متابعة أداء الموردين.                                | 3.95    | 0.86     | 79      | مرتفع      | 2      |
| 4 | تسهم إدارة المشتريات في تقليل التأخير والمخاطر.      | 4.25    | 0.7      | 85      | مرتفع جداً | 1      |
|   | المتوسط العام                                        | 4.01    | 0.9      | 80.3    | مرتفع      |        |

#### تفسير النتائج

بلغ المتوسط العام لمحور إدارة المشتريات (4.01)، مما يدل على أن المشاركين يرون أن إدارة المشتريات تؤدي دوراً مهماً في دعم تنفيذ المشاريع. وقد جاءت الفقرة المتعلقة بدور إدارة المشتريات في تقليل التأخير والمخاطر في المرتبة الأولى، وهو ما يعكس أهمية التخطيط الجيد للمشتريات واختيار الموردين ومتابعة أدائهم.

### 5.1.9 نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

جدول (5-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والرتبة لعبارات محور نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

| م             | العبرة                                                      | المتوسط | الانحراف | الوزن % | المستوى    | الرتبة |
|---------------|-------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|------------|--------|
| 1             | تحقق المشاريع أهدافها المحددة.                              | 3.85    | 0.79     | 77      | مرتفع      | 3      |
| 2             | تنفذ المشاريع ضمن الوقت المحدد.                             | 3.4     | 1.02     | 68      | متوسط      | 8      |
| 3             | تنفذ المشاريع ضمن الميزانية المحددة.                        | 3.5     | 0.87     | 70      | مرتفع      | 7      |
| 4             | تحقق المخرجات مستوى جودة مناسباً.                           | 3.75    | 0.62     | 75      | مرتفع      | 5      |
| 5             | يرضى المستفيدون عن مخرجات المشروع.                          | 3.75    | 0.77     | 75      | مرتفع      | 5      |
| 6             | تسهم المخرجات في تحسين الأداء التعليمي أو التدريبي.         | 4.05    | 0.67     | 81      | مرتفع      | 2      |
| 7             | يستمر أثر المشروع بعد انتهاء التنفيذ.                       | 3.65    | 0.79     | 73      | مرتفع      | 6      |
| 8             | يمكن تحسين نجاح المشاريع من خلال إطار واضح لإدارة المشاريع. | 4.3     | 0.64     | 86      | مرتفع جداً | 1      |
| المتوسط العام |                                                             | 3.78    | 0.77     | 75.6    | مرتفع      |        |

#### تفسير النتائج

أظهر محور نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب متوسطاً عاماً بلغ (3.78)، وهو مستوى مرتفع، إلا أنه جاء أقل من متوسطات معظم محاور ممارسات إدارة المشاريع. كما حصلت العبارة التي تؤكد

إمكانية تحسين نجاح المشاريع من خلال إطار واضح لإدارة المشاريع على أعلى متوسط، وهو ما يمثل دعماً مباشراً لهدف الدراسة في تطوير إطار عمل متخصص.

### 5.1.10 معاملات الارتباط بين متوسط كل محور ومتوسط محور نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.

في الجدول التالي تم حساب معاملات الارتباط بين متوسط كل محور ومتوسط محور نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب باستخدام معامل ارتباط سبيرمان، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5-10) معاملات الارتباط بين متوسط كل محور ومتوسط محور نجاح مشاريع

| المتغير المستقل                      | معامل الارتباط (Spearman) | Sig.  | النتيجة                  |
|--------------------------------------|---------------------------|-------|--------------------------|
| إدارة نطاق المشروع                   | 0.764                     | 0     | علاقة موجبة قوية ودالة   |
| إدارة الجدول الزمني                  | 0.633                     | 0.003 | علاقة موجبة متوسطة ودالة |
| إدارة الجودة                         | 0.789                     | 0     | علاقة موجبة قوية ودالة   |
| إدارة أصحاب المصلحة                  | 0.715                     | 0     | علاقة موجبة قوية ودالة   |
| إدارة الاتصالات                      | 0.503                     | 0.024 | علاقة موجبة متوسطة ودالة |
| إدارة المخاطر                        | 0.681                     | 0.001 | علاقة موجبة قوية ودالة   |
| التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية | -0.029                    | 0.903 | لا توجد علاقة ذات دلالة  |
| إدارة المشتريات                      | 0.628                     | 0.003 | علاقة موجبة متوسطة ودالة |

### تفسير النتائج

النتائج في الجدول أعلاه منطقية جداً، لأن ارتفاع تقييم "التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية" لا يعني بالضرورة ارتفاع نجاح المشاريع، ولذلك لم تظهر علاقة دالة بينهما.

## 5.2 النتائج الرئيسية للدراسة

في ضوء التحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- احتل محور التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية المرتبة الأولى بمتوسط (4.43)، مما يؤكد أن هذه التحديات تمثل العامل الأكثر تأثيرًا في إدارة المشاريع.
- حقق محور إدارة الاتصالات مستوى مرتفعًا، مما يعكس أهمية التواصل الفعال في تحسين تنفيذ المشاريع.
- أظهرت النتائج أن إدارة الجودة وإدارة أصحاب المصلحة من أكثر الممارسات تطبيقًا.
- جاء محور إدارة المخاطر بمستوى أقل نسبيًا، خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع التغييرات المفاجئة.
- أكدت النتائج أهمية إدارة المشتريات في تقليل التأخير والمخاطر.
- أوضحت النتائج أن نجاح المشاريع يمكن تعزيزه من خلال تبني إطار واضح لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع.

### 5.3 اختبار فرضيات الدراسة

اعتمدت الدراسة على معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's Rank Correlation) لاختبار العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، نظرًا لطبيعة البيانات وحجم العينة.

جدول (5-11): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

| الفرضية                                                            | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | القرار       |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|--------------|
| توجد علاقة بين إدارة نطاق المشروع ونجاح المشاريع                   | 0.764          | 0             | قبول الفرضية |
| توجد علاقة بين إدارة الجدول الزمني ونجاح المشاريع                  | 0.633          | 0.003         | قبول الفرضية |
| توجد علاقة بين إدارة الجودة ونجاح المشاريع                         | 0.789          | 0             | قبول الفرضية |
| توجد علاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع                  | 0.715          | 0             | قبول الفرضية |
| توجد علاقة بين إدارة الاتصالات ونجاح المشاريع                      | 0.503          | 0.024         | قبول الفرضية |
| توجد علاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع                        | 0.681          | 0.001         | قبول الفرضية |
| توجد علاقة بين التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية ونجاح المشاريع | -0.029         | 0.903         | رفض الفرضية  |
| توجد علاقة بين إدارة المشتريات ونجاح المشاريع                      | 0.628          | 0.003         | قبول الفرضية |

### تفسير النتائج

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين معظم ممارسات إدارة المشاريع ونجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، حيث سجلت إدارة الجودة أعلى معامل ارتباط (0.789)، تلتها إدارة نطاق المشروع (0.764)، ثم إدارة أصحاب المصلحة (0.715)، مما يشير إلى أن تحسين هذه الممارسات يرتبط بارتفاع مستوى نجاح المشاريع.

كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لكل من إدارة الجدول الزمني، وإدارة الاتصالات، وإدارة المخاطر، وإدارة المشتريات مع نجاح المشاريع، وهو ما يعزز أهمية تطبيق هذه الممارسات بصورة متكاملة.

في المقابل، لم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية ونجاح المشاريع، وهو ما يشير إلى أن وجود هذه التحديات لا يفسر وحده مستوى نجاح المشاريع، وإنما يعتمد النجاح على كيفية إدارة هذه التحديات من خلال تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بصورة فعالة.

## 5.4 النتائج النهائية للدراسة

استنادًا إلى نتائج التحليل الوصفي واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- سجل محور التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية أعلى متوسط حسابي، مما يعكس إدراك المشاركين لوجود تحديات مؤثرة في هذا النوع من المشاريع.
- حققت إدارة الاتصالات أعلى متوسط بين ممارسات إدارة المشاريع، مما يؤكد أهمية التواصل الفعال في نجاح المشاريع.
- جاءت إدارة الجودة في مقدمة العوامل الأكثر ارتباطًا بنجاح المشاريع، تلتها إدارة نطاق المشروع ثم إدارة أصحاب المصلحة.
- أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تحتاج إلى مزيد من التطوير، خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع التغيرات المفاجئة.
- أوضحت النتائج أهمية إدارة المشتريات في تقليل التأخير والمخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع.
- لم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية ونجاح المشاريع، مما يشير إلى أن التأثير يعتمد على فعالية الإدارة أكثر من وجود التحديات نفسها.
- أكدت إجابات المشاركين في السؤالين المفتوحين الحاجة إلى إطار عمل واضح لتنظيم إدارة مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.

## 5.5 الإطار المقترح لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب في شركة نمو للتعليم.

### أولاً: فلسفة الإطار المقترح

استناداً إلى نتائج الدراسة النظرية والميدانية، يقترح الباحث إطاراً عملياً لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، بحيث يدمج بين أفضل ممارسات إدارة المشاريع الواردة في دليل PMBOK Guide، وخصوصية مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.

ويهدف الإطار المقترح إلى:

- رفع نسبة نجاح المشاريع.
- تقليل المخاطر.
- تحسين جودة المحتوى والبرامج التدريبية.
- تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة.
- تحسين إدارة التغيير.
- تحقيق التحسين المستمر.

وقد تم بناء هذا الإطار استناداً إلى:

- نتائج الإطار النظري.
- نتائج الدراسات السابقة.
- نتائج الاستبانة.
- نتائج السؤالين المفتوحين.
- ثانياً: مكونات الإطار المقترح.

يقوم الإطار المقترح على خمسة مكونات رئيسة مترابطة كما في الشكل (2-3).

### المكون الأول: الحوكمة والاستعداد المؤسسي

يشكل هذا المكون الأساس الذي تبدأ منه جميع المشاريع، ويشمل:

- دعم الإدارة العليا.
- تحديد الرؤية والأهداف.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات.
- تشكيل فريق المشروع.
- تحديد أصحاب المصلحة.
- تحديد الصلاحيات.
- اعتماد منهجية إدارة المشاريع.
- المكون الثاني
- ممارسات إدارة المشاريع

ويتضمن تطبيق الممارسات التي أثبتت نتائج الدراسة أهميتها، وهي:

- إدارة نطاق المشروع
- إدارة الجدول الزمني
- إدارة الجودة
- إدارة أصحاب المصلحة
- إدارة الاتصالات
- إدارة المخاطر
- إدارة المشتريات

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذه الممارسات ترتبط إيجابياً بنجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، مع بروز إدارة الجودة وإدارة نطاق المشروع وإدارة أصحاب المصلحة بوصفها أكثر الممارسات ارتباطاً بنجاح المشروع.

## المكون الثاني: ممارسات إدارة المشاريع

ويتضمن تطبيق الممارسات التي أثبتت نتائج الدراسة أهميتها، وهي:

- إدارة نطاق المشروع
- إدارة الجدول الزمني
- إدارة الجودة
- إدارة أصحاب المصلحة
- إدارة الاتصالات
- إدارة المخاطر
- إدارة المشتريات

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذه الممارسات ترتبط إيجابياً بنجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، مع بروز إدارة الجودة وإدارة نطاق المشروع وإدارة أصحاب المصلحة بوصفها أكثر الممارسات ارتباطاً بنجاح المشروع.

## المكون الثالث: دورة حياة المشروع التعليمي

ويقسم المشروع إلى ست مراحل:

### 1- تحليل الاحتياج

- تحديد المشكلة.
- تحليل المستفيدين.
- تحليل البيئة التعليمية.

## 2- التصميم

- تصميم المحتوى.
- تصميم البرنامج التدريبي.
- تحديد مخرجات التعلم.
- مراجعة التصميم.

## 3- التطوير

- إنتاج المحتوى.
- إعداد الأنشطة.
- تطوير المواد التدريبية.
- المراجعة الفنية.

## 4- التنفيذ

- تنفيذ التدريب.
- تنفيذ المحتوى.
- إدارة التغيير.
- متابعة الأداء.

## 5- المتابعة والرقابة

- قياس الجودة.
- متابعة الجدول.
- متابعة الميزانية.
- متابعة المخاطر.
- متابعة الموردين.
- متابعة أصحاب المصلحة.

## 6- الإغلاق

- التسليم النهائي.
- قياس رضا المستفيدين.
- الدروس المستفادة.
- إغلاق المشروع.

## المكون الرابع: التحسين المستمر

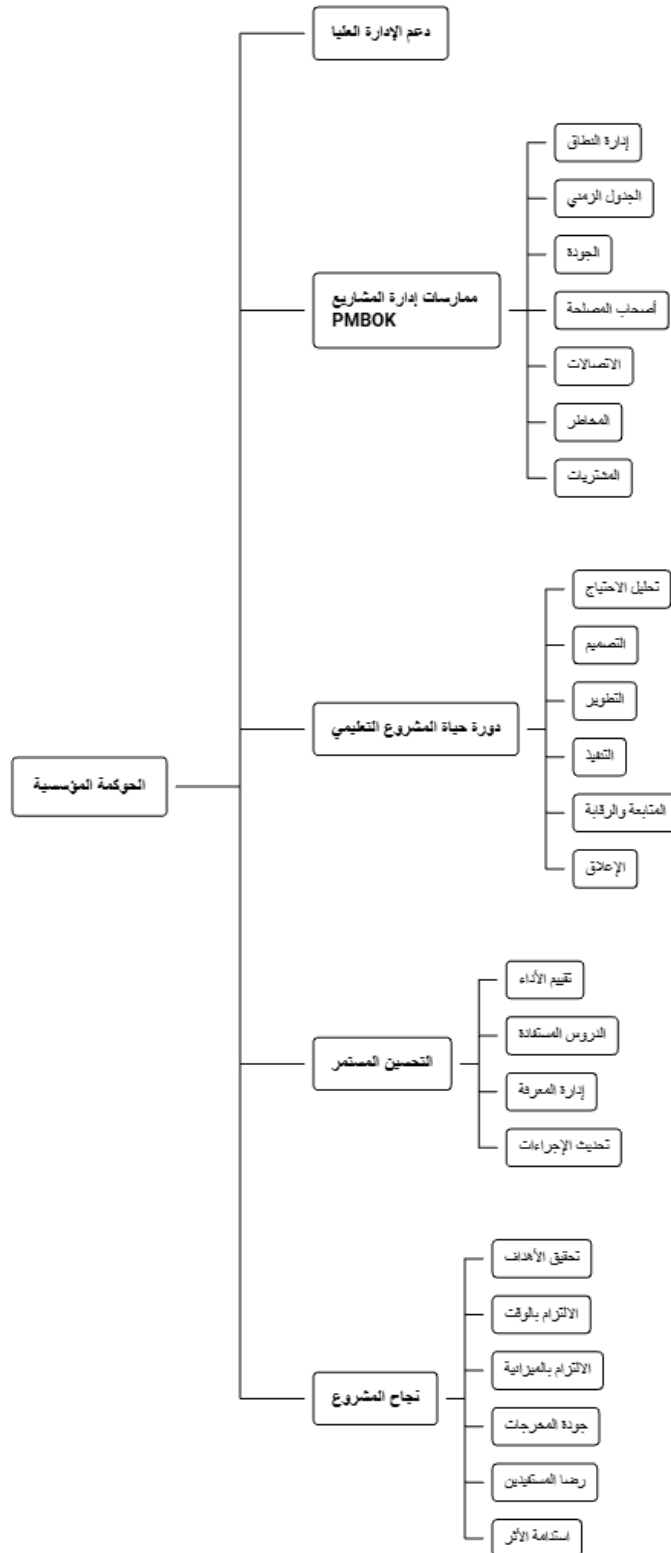
يشمل:

- تقييم المشروع.
- تحديث الإجراءات.
- تحديث النماذج.
- نقل المعرفة.
- تطوير قاعدة المعرفة.

## المكون الخامس: نجاح المشروع

ويُقاس نجاح المشروع من خلال:

- تحقيق الأهداف.
- الالتزام بالوقت.
- الالتزام بالميزانية.
- جودة المخرجات.
- رضا المستفيدين.
- استدامة أثر المشروع.



الشكل (5-1): الإطار المقترح لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.

جدول (5-12): الإطار التفصيلي المقترح لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

| اسم المكون             | المجال المعرفي      | أهم العمليات في المجال المعرفي | شرح مبسط للعملية                                                                                                                                                                  | أهم المخرجات                                                  |
|------------------------|---------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| ممارسات إدارة المشاريع | إدارة نطاق المشروع  | جمع المتطلبات                  | تحديد وتوثيق احتياجات العميل وأصحاب المصلحة والمتطلبات التعليمية والتدريبية والموافقة عليها.                                                                                      | قائمة المتطلبات                                               |
|                        |                     | تحديد النطاق                   | تحديد الأعمال والمخرجات التي يشملها المشروع، مع بيان ما هو خارج النطاق.                                                                                                           | وثيقة نطاق المشروع                                            |
|                        |                     | إنشاء هيكل تقسيم العمل (WBS)   | تقسيم المشروع إلى حزم عمل صغيرة لتسهيل التخطيط والتنفيذ والرقابة.                                                                                                                 | WBS                                                           |
|                        |                     | اعتماد ومراقبة النطاق          | مراجعة واعتماد المخرجات وضبط أي تغييرات على نطاق المشروع.                                                                                                                         | سجل تغييرات النطاق                                            |
| ممارسات إدارة المشاريع | إدارة الجدول الزمني | تحديد الأنشطة                  | تحديد جميع الأنشطة اللازمة لإنجاز المشروع.                                                                                                                                        | قائمة الأنشطة                                                 |
|                        |                     | ترتيب الأنشطة                  | تحديد العلاقات المنطقية بين الأنشطة وتسلسل تنفيذها.                                                                                                                               | مخطط الشبكة                                                   |
|                        |                     | تقدير مدد الأنشطة              | تقدير الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط.                                                                                                                                                | تقديرات المدد                                                 |
|                        |                     | إعداد الجدول الزمني            | إعداد الجدول الزمني للمشروع باستخدام أدوات التخطيط.                                                                                                                               | الجدول الزمني                                                 |
|                        |                     | مراقبة الجدول الزمني           | متابعة التقدم واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات.                                                                                                                       | تقارير الأداء                                                 |
| ممارسات إدارة المشاريع | إدارة الموارد       | تحديد الأدوار والمسؤوليات      | تحديد مسؤوليات وصلاحيات جميع أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة، وتوضيح خطوط الاتصال وآليات اتخاذ القرار منذ بداية المشروع، بما يضمن وضوح المسؤوليات وتقليل التعارض أثناء التنفيذ. | مصفوفة الأدوار والمسؤوليات (RACI Matrix) أو خطة إدارة الموارد |
| ممارسات إدارة المشاريع | إدارة الجودة        | تخطيط الجودة                   | تحديد معايير الجودة المناسبة للمشروع والمخرجات التعليمية.                                                                                                                         | خطة الجودة                                                    |
|                        |                     | ضمان الجودة                    | التأكد من تطبيق معايير الجودة أثناء التنفيذ.                                                                                                                                      | تقارير الجودة                                                 |

| مراقبة الجودة              | مراجعة المخرجات واكتشاف الأخطاء وإجراء التحسينات اللازمة. | تقارير الفحص         |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------|
| ممارسات إدارة المشاريع     | تحديد أصحاب المصلحة                                       | سجل أصحاب المصلحة    |
|                            | تحليل أصحاب المصلحة                                       | مصفوفة أصحاب المصلحة |
|                            | إشراك أصحاب المصلحة                                       | خطة المشاركة         |
| ممارسات إدارة المشاريع     | تخطيط الاتصالات                                           | خطة الاتصالات        |
|                            | إدارة الاتصالات                                           | تقارير المشروع       |
|                            | مراقبة الاتصالات                                          | تقارير الاتصال       |
| ممارسات إدارة المشاريع     | تحديد المخاطر                                             | سجل المخاطر          |
|                            | تحليل المخاطر                                             | مصفوفة المخاطر       |
|                            | تخطيط الاستجابة                                           | خطة الاستجابة        |
|                            | مراقبة المخاطر                                            | تقارير المخاطر       |
| ممارسات إدارة المشاريع     | تخطيط المشتريات                                           | خطة المشتريات        |
|                            | اختيار الموردين                                           | عقود الموردين        |
|                            | إدارة العقود                                              | تقارير العقود        |
|                            | إغلاق العقود                                              | تقرير تقييم المورد   |
| دورة حياة المشروع التعليمي | تحليل الفجوة                                              | تقرير الاحتياجات     |
|                            | تحديد الجمهور المستهدف                                    | ملف الفئة المستهدفة  |
|                            | تحديد نواتج التعلم                                        |                      |
| دورة حياة المشروع التعليمي | تصميم المحتوى                                             | مخطط المحتوى         |
|                            | تصميم الأنشطة                                             | خطة الأنشطة          |
|                            | تصميم التقييم                                             | خطة التقييم          |
| دورة حياة المشروع التعليمي | إنتاج المحتوى                                             | المحتوى النهائي      |
|                            | المراجعة العلمية                                          | تقرير المراجع        |

| دورة حياة المشروع التعليمي | التنفيذ                    | تنفيذ البرنامج                         | تقديم المحتوى أو التدريب للمستفيدين.                                                                                              | تقارير التنفيذ                                                        |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                            |                            | إدارة التغيير                          | معالجة التعديلات أثناء التنفيذ.                                                                                                   | سجل التغييرات                                                         |
| دورة حياة المشروع التعليمي | التقييم والتحسين           | تقييم رضا المستفيدين                   | قياس رضا المستفيدين عن البرنامج.                                                                                                  | نتائج الاستبيانات                                                     |
|                            |                            | قياس أثر التدريب                       | تقييم أثر المشروع على الأداء.                                                                                                     | تقرير قياس الأثر                                                      |
|                            |                            | الدروس المستفادة                       | توثيق الخبرات لتحسين المشاريع المستقبلية.                                                                                         | قاعدة المعرفة                                                         |
| التحسين المستمر            | قياس الأداء والنتائج       | تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة            | تحديد مؤشرات قابلة للقياس لمتابعة النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا المستفيدين، والأثر التعليمي أو التدريبي.                | خطة مؤشرات الأداء (KPI Plan)، لوحة مؤشرات الأداء ( KPI Dashboard)     |
|                            |                            | متابعة مؤشرات الأداء وتحليل الانحرافات | مقارنة النتائج الفعلية بالمستهدفات، وتحديد أسباب التأخير أو انخفاض الجودة أو تجاوز التكلفة واتخاذ الإجراءات التصحيحية.            | تقرير الأداء، تقرير تحليل الانحرافات، خطة الإجراءات التصحيحية         |
| التحسين المستمر            | التقييم التعليمي والتدريبي | قياس رضا المستفيدين                    | جمع وتحليل آراء الطلاب أو المتدربين والمعلمين والمديرين والجهة المستفيدة حول جودة المحتوى والتنفيذ ومدى ملاءمته للاحتياجات.       | تقرير رضا المستفيدين، نتائج استبيانات الرضا                           |
| التحسين المستمر            | التقييم التعليمي والتدريبي | قياس تحقق نواتج التعلم                 | التحقق من مدى اكتساب المستفيدين للمعارف والمهارات المستهدفة باستخدام الاختبارات، والتقييمات العملية، والملاحظات المنظمة.          | تقرير تقييم نواتج التعلم، نتائج الاختبارات والتقييمات                 |
|                            |                            | قياس أثر المشروع                       | تقييم مدى إسهام المحتوى أو التدريب في تحسين الأداء التعليمي أو الوظيفي بعد انتهاء التنفيذ، وليس الاكتفاء بقياس رضا المشاركين فقط. | تقرير قياس الأثر ( Impact Assessment Report)، تقرير العائد من المشروع |
| التحسين المستمر            | الدروس المستفادة           | عقد جلسة الدروس المستفادة              | مراجعة ما نجح وما لم ينجح، وأسباب الانحرافات، والممارسات التي ينبغي تكرارها أو تعديلها في المشاريع القادمة.                       | محضر اجتماع الدروس المستفادة                                          |
|                            | الدروس المستفادة           | توثيق الدروس والتوصيات                 | تسجيل الخبرات والمشكلات والحلول والقرارات الرئيسة بطريقة منظمة يمكن الرجوع إليها مستقبلاً.                                        | سجل الدروس المستفادة ( Lessons Learned Register)                      |

|                                                                                                                                           |                                        |                   |                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------|----------------------------|
| مستودع المعرفة (Knowledge Repository)، قاعدة بيانات المشاريع                                                                              | إنشاء مستودع معرفي للمشاريع            | إدارة المعرفة     | التحسين المستمر            |
| حفظ خطط المشاريع، والنماذج، والقوالب، والمحتوى القابل لإعادة الاستخدام، وتقارير الجودة، وسجلات المخاطر، والدروس المستفادة في منصة مركزية. | نقل المعرفة                            |                   |                            |
| مشاركة الخبرات والدروس المستفادة مع مديري المشاريع وفرق المحتوى والتدريب من خلال الاجتماعات وورش العمل والأدلة الإجرائية.                 | تحليل الأسباب الجذرية                  | تحسين العمليات    | التحسين المستمر            |
| تقرير تحليل الأسباب الجذرية (Root Cause Analysis Report)                                                                                  | تحديث الإجراءات والنماذج               |                   |                            |
| دليل إجراءات محدث، نماذج وقوالب محدثة، منهجية إدارة مشاريع محسنة                                                                          | تحديث المحتوى التعليمي والتدريبي       | تحسين المحتوى     | التحسين المستمر            |
| مراجعة المحتوى دوريًا وتحديثه وفق التغذية الراجعة، والتغيرات المعرفية والتقنية، واحتياجات المستفيدين.                                     | تنفيذ دورة التحسين المستمر             |                   |                            |
| تطبيق دورة: التخطيط، والتنفيذ، والتحقق من النتائج، ثم اتخاذ إجراءات التحسين، بما يضمن تطوير الأداء بصورة مستمرة.                          | متابعة تنفيذ إجراءات التحسين           | الحوكمة والمتابعة | التحسين المستمر            |
| خطة التحسين المستمر، تقرير متابعة التحسين                                                                                                 | اعتماد ميثاق المشروع (Project Charter) | حوكمة المشروع     | الحوكمة والاستعداد المؤسسي |
| سجل متابعة الإجراءات التحسينية، تقرير إغلاق الإجراءات                                                                                     | تحديد الأدوار والمسؤوليات              |                   |                            |
| ميثاق المشروع (Project Charter)                                                                                                           |                                        |                   |                            |
| مصفوفة الأدوار والمسؤوليات (RACI Matrix)، خطة إدارة الموارد                                                                               |                                        |                   |                            |

|                               |                                   |                                                              |                                                                                                                                                    |                                                                                                              |
|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الحكومة والاستعداد<br>المؤسسي | إدارة أصحاب<br>المصلحة            | تحديد وتحليل أصحاب<br>المصلحة                                | تحديد جميع أصحاب المصلحة<br>وتحليل مستوى تأثيرهم<br>واهتمامهم واحتياجاتهم لضمان<br>إشراكهم بالشكل المناسب طوال<br>دورة حياة المشروع.               | سجل أصحاب<br>المصلحة<br>(Stakeholder Register)،<br>مصفوفة تحليل<br>أصحاب المصلحة                             |
| الحكومة والاستعداد<br>المؤسسي | الحكومة<br>المؤسسية               | تشكيل هيكل الحكومة ولجان<br>المشروع                          | إنشاء هيكل واضح للحكومة<br>يحدد اللجان، ومستويات اتخاذ<br>القرار، وآليات التصعيد،<br>والصلاحيات بين الإدارة العليا<br>وفريق المشروع.               | هيكل الحكومة<br>(Governance Structure)،<br>مصفوفة<br>الصلاحيات<br>(Authority Matrix)                         |
| الحكومة والاستعداد<br>المؤسسي | التخطيط<br>الاستراتيجي<br>للمشروع | مواءمة المشروع مع الأهداف<br>الإستراتيجية واحتياجات<br>العمل | التأكد من توافق أهداف المشروع<br>ومخرجاته مع إستراتيجية<br>المؤسسة واحتياجات العمل<br>والمستفيدين قبل بدء التنفيذ،<br>لضمان تحقيق القيمة المتوقعة. | وثيقة مواءمة<br>المشروع مع<br>الإستراتيجية<br>(Strategic Alignment Document)،<br>وثيقة المتطلبات<br>المعتمدة |

يرى الباحث أنه باتباع الإطار المقترح لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع، تستطيع المؤسسات التعليمية والتدريبية إدارة مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب بصورة أكثر كفاءة ومنهجية، من خلال تطبيق ممارسات الحكومة، وإدارة المشاريع، ودورة حياة تطوير المحتوى، والتقييم والتحسين المستمر بصورة متكاملة. ويسهم هذا الإطار في تعزيز جودة المخرجات، وتحسين إدارة الوقت والموارد والمخاطر، ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة، ودعم اتخاذ القرار، وتحقيق الاستدامة والتحسين المستمر، بما يزيد من فرص نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## 5.6 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تطوير واعتماد إطار عمل موحد لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب، بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية، مع مراعاة خصوصية هذا النوع من المشاريع.
2. تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المخاطر من خلال إعداد سجل للمخاطر منذ بداية المشروع، وتحديثه بشكل دوري، ووضع خطط استجابة واضحة للتعامل مع المخاطر والتغيرات المفاجئة.
3. تطبيق آلية رسمية لإدارة التغيير في نطاق المشروع، بحيث يتم تقييم أثر أي تغيير على الوقت والتكلفة والجودة قبل اعتماده، للحد من تأثير التغييرات غير المخططة.
4. تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع، بدءًا من تحليل الاحتياجات وحتى تقييم المخرجات، بما يساهم في رفع جودة المشروع وتحقيق رضا المستفيدين.
5. تطوير خطة اتصالات موحدة تتضمن تحديد قنوات الاتصال، وآليات تبادل المعلومات، وجدول الاجتماعات، وآلية إعداد التقارير الدورية، بما يضمن تحسين التنسيق بين جميع الأطراف.
6. رفع كفاءة فرق العمل من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في إدارة المشاريع التعليمية، مع التركيز على تطبيق ممارسات دليل PMBOK في مشاريع تطوير المحتوى والتدريب.
7. تطوير إجراءات إدارة المشتريات من خلال تحديد معايير واضحة لاختيار الموردين، ومتابعة أدائهم، وربط التقييم بمؤشرات الأداء والجودة والالتزام بالجدول الزمني.
8. توحيد النماذج والوثائق الخاصة بإدارة المشاريع مثل ميثاق المشروع، وخطة إدارة المشروع، وسجل المخاطر، وسجل أصحاب المصلحة، وسجل الدروس المستفادة، بما يساهم في رفع مستوى الحوكمة المؤسسية.
9. اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.
10. إنشاء قاعدة معرفية للمشاريع تتضمن أفضل الممارسات والدروس المستفادة من المشاريع السابقة، والاستفادة منها في تحسين تنفيذ المشاريع المستقبلية.

## 5.7 المقترحات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

1. تطبيق الإطار المقترح في مؤسسات تعليمية وتدريبية مختلفة، وقياس أثره في تحسين نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.
2. إجراء دراسة مقارنة بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات التعليمية الحكومية والمؤسسات التعليمية الخاصة في المملكة العربية السعودية.
3. دراسة أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.
4. تطوير نموذج لقياس مستوى نضج إدارة المشاريع (Project Management Maturity) في المؤسسات التعليمية والتدريبية، وربطه بأداء المشاريع.
5. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.
6. دراسة أثر القيادة المؤسسية ودعم الإدارة العليا في نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب.
7. توسيع نطاق الدراسة لتشمل عددًا أكبر من المؤسسات التعليمية والتدريبية في مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية؛ بهدف تعميم النتائج والتحقق من إمكانية تطبيق الإطار المقترح على نطاق أوسع.
8. إجراء دراسات تستخدم مناهج بحثية مختلفة، مثل الدراسات الطولية أو دراسات الحالة، للتحقق من فاعلية الإطار المقترح في بيئات تعليمية متنوعة.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

1. العسكر، عبدالعزيز بن عبدالرحمن. (2014). معوقات نجاح المشروعات التربوية التطويرية في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ع33، 168.97-  
مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/570555>
2. العتيبي، عواطف قاعد، والمنقاش، سارة بنت عبدالله. (2022). تطوير إدارة برامج التنمية المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء التجربة الكورية. *مجلة كلية التربية*، 38(1)، 288-332.  
مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1251723>
3. الفايز، هيلة بنت عبدالله سليمان. (2023). معايير إدارة المشاريع في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. *مجلة كلية التربية*، ع109، 98.43-  
مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1383436>
4. الشريف، مها بنت عبدالله بن محمد. (2023). تصور مقترح لتفعيل الشراكة المجتمعية في إدارات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية وفق رؤية المملكة 2030. *مجلة الشمال للعلوم الإنسانية*، 8(2)، 2305.2271-  
مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1475168>
5. السبيعي، فهد بن الحميدي مفلح. (2023). تطوير أداء مديري التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد التفكير الاستراتيجي: نموذج مقترح. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، كلية التربية.  
مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1512924>
6. السلطان، أماني بنت سلمان، آل طالب، مها بنت عبدالله، والشحية، صفية بنت عبدالله بن أحمد. (2024). *طبيعة ومحتوى واحتياجات برامج التطوير المهني لمعلمي مدارس التعليم الشامل في المملكة العربية السعودية: دراسة نوعية*. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*.  
مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1532324>
7. السياسات التعليمية الضابطة لبرامج التدريب المهني عن بعد للمعلمين والمعلمات بمدارس التعليم العام المقدمة من الجامعات بالمملكة العربية السعودية.

مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1197023> :

8. تطوير سياسات تدريب المعلمين في المملكة العربية السعودية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

مسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1392004> :

### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Zwikael, O., & Smyrk, J. (2012). Project Management for the Creation of Organisational Value. Springer.

مسترجع من:

<https://doi.org/10.1007/978-1-84996-516-3>

2. Oehmen, J., Olechowski, A., Kenley, C. R., & Ben-Daya, M. (2014). Analysis of the Effect of Risk Management Practices on the Performance of New Product Development Programs. Technovation, 34(8), 441–453.

مسترجع من:

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.12.005>

3. Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the Value of Project Management: Linking Project Management Performance and Project Success. International Journal of Project Management, 32(2), 202–217.

مسترجع من:

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The Management of Project .4  
Management: A Conceptual Framework for Project Governance.  
International Journal of Project Management, 32(8), 1382–1394.

مسترجع من:

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile Work? A Quantitative .5  
Analysis of Agile Project Success. International Journal of Project  
Management, 33(5), 1040–1051.

مسترجع من:

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>

Joslin, R., & Müller, R. (2016). The Relationship between Project .6  
Governance and Project Success. International Journal of Project  
Management, 34(4), 613–622.

مسترجع من:

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.08.002>

García-Holgado, A., García-Peñalvo, F. J., et al. (2019). A Systematic .7  
Review of the Use of Agile Methodologies in Education to Foster  
Sustainability Competencies. Sustainability, 11(10), 2915.

مسترجع من:

<https://doi.org/10.3390/su11102915>

Fullan, M. (2020). The New Meaning of Educational Change (6th ed.). .8  
Teachers College Press.

مسترجع من:

<https://www.tcpres.com/the-new-meaning-of-educational-change-9780807763797>

OECD. (2020). Curriculum Reform: A Literature Review to Support .9  
Effective Implementation. OECD Publishing.

مسترجع من:

<https://www.oecd.org/education/2030-project/>

Alsalamah, A., & Callinan, C. (2020). Key Barriers to Training .10  
Effectiveness for Female Head Teachers in Saudi Arabia: A Qualitative  
Survey. Athens Journal of Education, 7(4), 397–416.

مسترجع من:

<https://www.athensjournals.gr/education/2020-7-4-4-Salamah.pdf>

OECD. (2021). Education Policy Outlook: Saudi Arabia. OECD .11  
Publishing.

مسترجع من:

<https://www.oecd.org/education/policy-outlook/>

Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project .12  
Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project  
Management Institute.

مسترجع من:

<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

Kuzmenko, H., et al. (2022). Management of Educational Projects .13  
on the Example of Accreditation of Educational Programs.

مسترجع من:

<https://eric.ed.gov/>

Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to .14  
Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). John Wiley & Sons.

مسترجع من:

<https://www.wiley.com/>

Alharthi, M., et al. (2023). Critical Success Factors and Challenges .15  
in Adopting Digital Transformation in the Saudi Ministry of Education.  
Sustainability, 15(21), 15492.

مسترجع من:

<https://doi.org/10.3390/su152115492>

McLure, F. I., & Aldridge, J. M. (2023). Sustaining Reform .16  
Implementation: A Systematic Literature Review. School Leadership &  
Management.

مسترجع من:

<https://www.tandfonline.com/>

UNESCO. (2023). Adaptive Implementation and Educational Reform. .17  
UNESCO.

مسترجع من:

<https://www.unesco.org/>

Project Management Institute (PMI). (2024). Pulse of the Profession .18  
2024. Project Management Institute.

مسترجع من:

<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse>

## الملاحق

## الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحث علمي

الدكتور/ة ..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أسأل الله أن تكونوا بخير وعافية.

يشرفني أن أحيطكم علماً بأنني محمد كامل درويش، طالب ماجستير إدارة الأعمال بكلية الإدارة - جامعة ميدأوشن، وأجري حالياً دراسة علمية بعنوان:

"تطوير إطار عمل لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب: دراسة ميدانية على شركة نمو للتعليم بالمملكة العربية السعودية".

ويأتي هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية، أتطلع إلى الاستفادة من آرائكم القيمة في تحكيم الاستبيان المرفق، وذلك من خلال مراجعته وإبداء ملاحظاتكم بشأن مدى وضوح العبارات، وملاءمتها لأهداف الدراسة، وصياغتها اللغوية، وتسلسلها، بالإضافة إلى اقتراح أي تعديلات أو إضافات ترون أنها ستسهم في تحسين جودة أداة الدراسة وزيادة دقتها.

رابط الاسبانة:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe0Lab1WE5BbOESLR5i\\_rLwvkTtDDPrAZ5IARMCkNU0U1wlbQ/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe0Lab1WE5BbOESLR5i_rLwvkTtDDPrAZ5IARMCkNU0U1wlbQ/viewform)

إن ملاحظاتكم وتوجيهاتكم ستكون محل تقدير واعتزاز، وستسهم بشكل كبير في رفع جودة البحث وتعزيز موثوقية نتائجه.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على وقتكم الكريم وتعاونكم القيم.

مع خالص التقدير والاحترام،

محمد كامل درويش

طالب ماجستير إدارة الأعمال

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

البريد الإلكتروني: Eng.mkamel85@gmail.com

## Subject: Request for Questionnaire Arbitration

Dear Dr. ....,

I hope this message finds you well.

My name is Mohammed Kamel Darwish, an MBA student at the college of Business Administration, MidOcean University. I am conducting a research study entitled:

"Developing a Framework for Applying Project Management Practices in Educational Content Development and Training Projects: A Field Study on Numou Education Center in the Kingdom of Saudi Arabia".

As part of my research, I would greatly appreciate your expert review of the attached questionnaire. Your feedback on the clarity, relevance, wording, and overall quality of the questionnaire, as well as any suggestions for improvement, would be appreciated.

Questionnaire Link:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe0Lab1WE5BbOESLR5i\\_rLwvkTtDDPrAZ5IARMCkNU0U1wlbQ/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe0Lab1WE5BbOESLR5i_rLwvkTtDDPrAZ5IARMCkNU0U1wlbQ/viewform)

Thank you very much for your time and valuable support.

Kind regards,

Mohammed Kamel Darwish

MBA Student

College of Business Administration

MidOcean University

Email: Eng.mkamel85@gmail.com

Dear Mohammed Kamel Darwish,

Dr. Fayez Irad and Dr. Alfaisal Hasan,

تطوير إطار عمل لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب: دراسة ميدانية على شركة نمو للتعليم بالمملكة العربية السعودية

Developing a Framework for Applying Project Management Practices in Educational Content Development and Training Projects: A Field Study of Numou Education Company in the Kingdom of Saudi Arabia"

Overall, the study provides a good basis for the objectives of the study. However, there are some ideas and suggestions for improvement that are indicated in the file.

Thank you for allowing me to review this work.

Yousef Ahmad Alsenwar

Events Management Office Director

add Enterprise

Riyadh, Saudi Arabia

+966536312281

1 Jul 2026



July 16, 2026

#### Reviewer Statement

After reviewing the questionnaire prepared by Mr. Mohammed Kamel Darwish for the research entitled:

"Developing a Framework for Applying Project Management Practices in Educational Content Development and Training Projects: A Field Study of Numou Education Company in the Kingdom of Saudi Arabia,"

I find that the questionnaire is appropriate for the purposes of the study. The items are clear, well-structured, and aligned with the research objectives. Based on my review, I consider the questionnaire suitable for data collection and approve its use in its current form.

*Sami Alshwaikh*

Dr Sami Alshwaikh  
Chief Strategy Officer  
Numou Education Center  
Email: Sami.Alshwaikh@NumouCenter.org

Dear Eng. Mohmmad Darwish, Dr. Fayez Jrad and Dr. Alfaisal Hasan

After reviewing the questionnaire, including its scope and items, I find it to be comprehensive and appropriate for developing a framework for applying project management practices in educational content development and training projects in Saudi Arabia.

Best regards,

Dr. Fayez Alghamdi



King Saud University

[fayez3@gmail.com](mailto:fayez3@gmail.com)

July 15, 2026

## الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ ه .....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية إدارة الأعمال - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "تطوير إطار عمل لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب: دراسة ميدانية على شركة نمو للتعليم بالمملكة العربية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع.

ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان. وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير، وسيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم،

الباحث

المشرفون

محمد كامل درويش

د. الفيصّل عبدالمحمد محمد

طالب ماجستير إدارة الأعمال

د. فائز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

Eng.mkamel85@gmail.com

## نماذج من الاستبانة

تطوير إطار عمل لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في  
مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريبإعداد الطالب: محمد كامل درويش  
ماجستير إدارة الأعمال (MBA)

نرجو الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بناءً على خبرتك ومشاركتك في تنفيذ مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب في  
جهة عملك، مع اختيار الإجابة التي تعكس واقع تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في هذه المشاريع. لا توجد إجابات صحيحة أو  
خاطئة، وإنما يهمنا رأيك وخبرتك العملية. وستستخدم جميع البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، مع المحافظة على سرية  
المعلومات.

eng.mkamel85@gmail.com [Switch account](#)

Not shared

\* Indicates required question

\* الجنس

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

\* المستوى التعليمي

- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

Next

Clear form

## أولاً: بيانات عامة

\*: طبيعة جهة العمل

☒ شركة تعليمية☐ مدرسة☐ إدارة تعليم☐ جهة تدريب☐ Other: \_\_\_\_\_

\*: طبيعة الدور الوظيفي

☐ مدير مشروع☐ مشرف☐ مطور محتوى☐ مدرب☐ قائد تعليمي☐ منسق مشروع☐ رئيس تنفيذي☐ Other: \_\_\_\_\_

## المحور الأول: إدارة نطاق المشروع

\* هل يتم تحديد أهداف مشاريع تطوير المحتوى والتدريب بوضوح قبل بدء التنفيذ؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يتم توثيق نطاق العمل والمخرجات المطلوبة بصورة رسمية؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل توجد آلية واضحة لاعتماد أي تغيير في نطاق المشروع؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يتم توضيح مسؤوليات كل طرف مشارك في المشروع منذ البداية؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق

## المحور الثاني: إدارة الجدول الزمني

\* هل يتم إعداد خطة زمنية واضحة لكل مشروع؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يتم تحديد مراحل المشروع ومواعيد التسليم مسبقاً؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يتم متابعة التقدم الزمني للمشروع بصورة دورية؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يتم التعامل مع التأخيرات بطريقة منظمة وفعالة؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق

## المحور الثالث: إدارة الجودة

\* هل توجد معايير واضحة لجودة المحتوى التعليمي أو البرامج التدريبية؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يتم مراجعة المخرجات قبل اعتمادها بشكل نهائي؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يتم إشراك المختصين التربويين أو الفنيين في تقييم جودة المخرجات؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يتم تصحيح الملاحظات والأخطاء قبل تسليم المشروع؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق

## المحور الرابع: إدارة أصحاب المصلحة

\* هل يتم تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين في بداية المشروع؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يتم فهم احتياجات وتوقعات المستفيدين قبل تصميم المحتوى أو التدريب؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يتم إشراك أصحاب المصلحة في المراحل المهمة من المشروع؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يتم التعامل مع ملاحظات أصحاب المصلحة بفاعلية؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق

## المحور الخامس: إدارة الاتصالات

\* هل توجد قنوات اتصال واضحة بين فريق المشروع والأطراف المعنية؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يتم توثيق الاجتماعات والقرارات المهمة؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يتم تبادل المعلومات في الوقت المناسب؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل تساعد الاتصالات الفعالة في تقليل الأخطاء وسوء الفهم؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق

## المحور السادس: إدارة المخاطر

\* هل يتم تحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* يتم إعداد خطط للتعامل مع المخاطر المتوقعة

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يتم تحديث سجل المخاطر أثناء تنفيذ المشروع؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل توجد آلية للتعامل مع التغييرات المفاجئة في متطلبات المشروع؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق

## المحور السابع: التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية

\* تحدد الجهات المشاركة بمثل تحدياً في إدارة المشروع

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* ضغط وضوح الأنوار والمسؤوليات يؤثر على سير المشروع

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* نقص الكفاءات المتخصصة في إدارة المشاريع يمثل تحدياً

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* مقاومة التغيير من بعض الأطراف تؤثر على نجاح المشروع

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق

## المحور الثامن: إدارة المشتريات

\* هل يتم تحديد احتياجات المشروع من الخدمات والمواد والموردين بصورة واضحة قبل بدء التنفيذ؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يتم اختيار الموردين أو الجهات المنفذة وفق معايير واضحة تضمن الجودة والكفاءة؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل تتم متابعة أداء الموردين والتأكد من التزامهم بالمواعيد والجدول الزمني المتفق عليه؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* مسهم إجراءات إدارة المشتريات في تقليل التأخير والمخاطر المرتبطة بتنفيذ المشروع

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق

## المحور التاسع: نجاح مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

\* هل تحقق المشاريع التعليمية والتدريبية أهدافها المحددة؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يتم تنفيذ المشاريع غالباً ضمن الوقت المحدد؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يتم تنفيذ المشاريع غالباً ضمن الميزانية المحددة؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل تحقق مخرجات المشروع مستوى جودة مناسباً؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق

\* هل يرضى المستفيدون عن مخرجات المشروع؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☒ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* يسهم مخرجات المشروع في تحسين الأداء التعليمي أو التدريبي

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☒ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* هل يستمر أثر المشروع بعد انتهاء فترة التنفيذ؟

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☒ محايد
- ☐ أوافق
- ☐ أوافق بشدة

\* يمكن تحسين نجاح هذه المشاريع من خلال إطار واضح لإدارة المشاريع

- ☐ لا أوافق بشدة
- ☐ لا أوافق
- ☐ محايد
- ☐ أوافق
- ☒ أوافق بشدة

### سؤالان مفتوحان

\* من وجهة نظرك، ما أبرز تحدٍ يواجه إدارة مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب؟

Your answer

ما أهم مقترح يمكن أن يساعد في تحسين إدارة هذا النوع من المشاريع؟

Your answer

Back

Submit

Clear form

### عدد الاستجابات المستلمة على الاستبانة



استبانة - تطوير إطار عمل لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب

All changes saved in Drive

Questions

Responses

20

Settings

## شكر وتقدير

أقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع المشاركين في هذا الاستبيان على تعاونكم الكريم ووقتكم الثمين. لقد كان لمساهماتكم وآرائكم القيمة دورٌ مهم في دعم هذه الدراسة وتعزيز جودة نتائجها. كما أقدر اهتمامكم وحرصكم على المشاركة، وأؤكد لكم أن جميع المعلومات والإجابات المقدمة ستظل سرية تمامًا، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

محمد كامل درويش

طالب ماجستير إدارة الأعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

## **Acknowledgment**

I would like to express my sincere appreciation to all participants for their valuable time and cooperation in completing this questionnaire. Your insightful feedback and active participation have made a significant contribution to the quality and success of this research. I sincerely appreciate your support and assure you that all responses will be kept strictly confidential and used solely for academic research purposes.

Mohammed Kamel Darwish

Master of Business Administration (MBA) Candidate

Faculty of Business Administration

## **Abstract**

This study aimed to develop a framework for applying project management practices in educational content development and training projects through a field study conducted at Numou Education Company in the Kingdom of Saudi Arabia. The study examined the level of implementation of project management practices, their impact on project success, and the key challenges affecting such projects.

The study adopted the descriptive analytical approach and used a questionnaire to collect data from a purposive sample of 20 project managers and professionals involved in educational content development and training projects. The questionnaire consisted of nine main dimensions and two open-ended questions. The collected data were analyzed using SPSS.

The findings indicated a high level of implementation of project management practices and revealed statistically significant positive relationships between most project management practices and project success, particularly in quality management, scope management, stakeholder management, risk management, communications management, schedule management, and procurement management. The study also identified key challenges, including unclear roles and responsibilities, limited specialized competencies, and changing project requirements.

Based on the findings, the study proposed a framework integrating PMBOK best practices with educational content development and instructional design to enhance project management and improve project success.

**Keywords:** Project Management, Educational Content Development, Training, PMBOK®, Proposed Framework, Project Success

**Midocean University**

**College of Business Administration**

**Master of Business Administration (MBA)**



**Research Title**

Developing a Framework for Applying Project Management Practices in  
Educational Content Development and Training Projects: A Field Study at Numou  
Education Company in the Kingdom of Saudi Arabia

**Prepared by:**

Mohammed Kamel Ramadan Darwish

**Academic ID:**

253002172

**Supervised by:**

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

**Academic Year:**

2026