



عنوان البحث

أهمية تطوير إطار عمل لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مؤسسات التعليم العام لتحقيق كفاءة تطوير المحتوى التعليمي والتدريب:
دراسة ميدانية على عدد من المشاريع التعليمية في شركة خاصة (شركة نمو للتعليم بالمملكة العربية السعودية)

The importance of developing a framework for implementing project management practices in public education institutions to enhance the efficiency of educational content development and training:

A field study on selected educational projects in a private company (Numou Education Company in the Kingdom of Saudi Arabia)

إعداد الطالب/ محمد كامل رمضان درويش

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

3.....	مقدمة:
6.....	مشكلة الدراسة:
7.....	أهمية الدراسة:
8.....	أهداف الدراسة:
9.....	تساؤلات الدراسة:
10.....	فروض الدراسة:
10.....	الدراسات السابقة:
14.....	الفجوة البحثية :
15.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
16.....	المنهجية وطرق البحث:
16.....	أدوات الدراسة :
17.....	حدود الدراسة :
18.....	المراجع:

مقدمة:

في قطاع التعليم العام في المملكة العربية السعودية يوجد تحولات جوهرية نتيجة الثورة الرقمية، وتسارع الابتكار التربوي، والتحول نحو اقتصاد قائم على المعرفة والمهارات المستقبلية. ولم يعد دور المؤسسات التعليمية مقتصرًا على نقل المعرفة، بل أصبح يشمل تصميم خبرات تعلم تفاعلية، وتطوير محتوى رقمي متجدد، وبناء قدرات المعلمين عبر برامج تدريبية مستمرة، وتنفيذ مبادرات تطويرية واسعة النطاق.

لذا تبرز إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لضمان جودة التنفيذ، وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، وضبط الوقت والتكلفة، خاصة في المشاريع التعليمية المعقدة التي تتعدد فيها الجهات المعنية (من يعملون على تشريع السياسات، إدارات التعليم، المدارس، المعلمون، والمنصات الرقمية).

تشير الدراسات الدولية إلى وجود فجوة مستمرة بين تصميم السياسات التعليمية وتنفيذها ميدانيًا، حيث تؤكد اليونيسكو أن نجاح الإصلاح التعليمي يعتمد بشكل كبير على جودة التنفيذ وليس فقط على جودة التخطيط (IIEP- UNESCO, 2023).

الرابط: <https://www.iiep.unesco.org/en/articles/adaptive-implementation-policy-practice-education-reform>

وفي السياق المحلي، تأتي هذه التحولات ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 لا سيما برنامج تنمية القدرات البشرية الذي يستهدف تطوير التعليم والتدريب عبر مختلف المراحل وتعزيز جاهزية الكوادر الوطنية للمستقبل.

الرابط: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs/human-capability-development-program>

وقد شهد قطاع التعليم العام إطلاق مبادرات كبرى مثل:

- تطوير المناهج الدراسية
- برامج التطوير المهني للمعلمين
- التحول الرقمي "مثل منصة مدرستي"
- إطلاق المركز الوطني للمناهج لتعزيز الحوكمة والتكامل في تطوير المحتوى

حيث أكدت وزارة التعليم أن من أهداف المركز تطوير الحوكمة ووضوح الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة، وهو ما يعكس أهمية إدارة المشاريع في هذا السياق.

الرابط: <https://www.moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/news1-29022024.aspx>

لذا يسعى هذا البحث إلى تطوير إطار عمل عملي لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في بيئة التعليم العام، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مشاريع تعليمية وتدريبية في شركة نمو للتعليم بالمملكة العربية السعودية، بهدف تشخيص

الواقع الحالي لآليات إدارة هذه المشاريع وتحديد أبرز التحديات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تؤثر على كفاءة التنفيذ.

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 التريوي، 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.

الفجوة البحثية:

على الرغم من تزايد الاهتمام بإدارة المشاريع عالميًا إلا أن معظم الدراسات في السياق السعودي تركز على:

- قطاع الأعمال
- أو التعليم العالي

بينما لا يزال هناك قصور واضح في الدراسات التي تتناول تطبيق إدارة المشاريع في التعليم العام خصوصًا في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي وبرامج التدريب والتطوير المهني للمعلمين.

كما تفتقر الدراسات إلى نماذج تطبيقية تأخذ في الاعتبار خصوصية هذا القطاع الذي يتميز بـ:

- تعدد أصحاب المصلحة
- الطابع الحكومي المركزي/اللامركزي
- الحساسية الاجتماعية والسياسية

وتدعم ذلك دراسة "معايير إدارة المشاريع في وزارة التعليم بالملكة العربية السعودية: نموذج مقترح" والتي أكدت الحاجة إلى إطار تنظيمي واضح ونموذج حوكمة لتحديد الأدوار وضبط العمليات في المشاريع التعليمية.

الرابط: <https://search.mandumah.com/Record/1383436>

نظرة عامة على ما سيتضمنه البحث:

استنادًا إلى ما سبق، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال:

- تحديد التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تواجه تطبيق هذه الممارسات
- تحليل العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المشاريع ونجاح المشاريع التعليمية
- تطوير إطار عمل متكامل (Framework) يستند إلى أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع (PMBOK – الإصدار السابع، ومنهجيات Agile) مع مواءمته لخصوصية البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية، بما يساهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع التعليمية وتحقيق أثر مستدام.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن مشاريع تطوير المحتوى التعليمي وبرامج التدريب في قطاع التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لا تحقق في كثير من الأحيان الأثر التعليمي المستدام المطلوب. ويرتبط ذلك بوجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ، وهو ما تؤكد عليه الدراسات الدولية التي تشير إلى أن نجاح الإصلاح التعليمي يعتمد بدرجة كبيرة على جودة التنفيذ. ولكن هذا لا يعني أن المهم هو التنفيذ فقط حيث أن التخطيط الجديد والتنفيذ الجيد عاملان مهمان في نجاح المشاريع بشكل عام.

وتتجلى مشاكل التخطيط أو عدم وجود إطار واضح لتطبيق ما تم التخطيط له في عدد من التحديات المتكررة، من أبرزها: ضعف وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الجهات المعنية، محدودية التكامل والتنسيق بين إدارات التطوير والتدريب، غياب منهجيات موحدة لإدارة المشاريع، وتفاوت جودة مخرجات المشاريع التعليمية والتدريبية. وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بإدارة المشاريع، إلا أن تطبيقها في مشاريع تطوير المحتوى والتدريب في التعليم العام لا يزال محدودًا وغير منظم بشكل كافٍ، مع نقص واضح في النماذج التطبيقية التي تتناسب مع طبيعة هذا القطاع في المملكة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وفقًا لمعايير PMI في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي وبرامج التدريب في التعليم العام السعودي؟
- ما أبرز التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية 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 مع خصوصية قطاع التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

1- إثراء الدراسات والبحوث العربية:

تقدم الدراسة إضافة نوعية من خلال ربط إدارة المشاريع بقطاع التعليم العام، وهو مجال لا يزال محدود التناول البحثي.

2- بناء إطار نظري متكامل يجمع بين:

- المجالات المعرفية ومراحل المشروع بناءً على ما ورد في كتاب إدارة المشاريع " PMBOK "
- منهجيات " Agile "
- خصائص المشاريع التعليمية

3- تفسير العلاقة بين المتغيرات مثل:

- نضج إدارة المشاريع
- الحوكمة
- جودة التنفيذ
- نجاح المشاريع التعليمية

الأهمية التطبيقية:

1- تقديم إطار عملي (Framework):

يمكن أن يستفيد منه لاحقاً:

- شركة نمو للتعليم لرفع كفاءة تنفيذ مشاريعها وضمان جودة المخرجات
- وزارة التعليم
- إدارات التعليم
- مراكز التطوير

لتحسين إدارة المشاريع التعليمية.

2-دعم صنع القرار:

توفر الدراسة مؤشرات واضحة تساعد في:

- تطوير السياسات
- تحسين كفاءة الإنفاق
- رفع جودة المخرجات

أهداف الدراسة:

الهدف العام:

تطوير إطار عمل لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب بقطاع التعليم العام السعودي، بهدف رفع معدلات نجاح هذه المشاريع وتحقيق الأثر المستدام.

الأهداف الخاصة/التفصيلية:

1. تقييم الوضع الراهن: قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع (مجالات المعرفة وفق PMBOK) في مشاريع تطوير المحتوى والتدريب على المستوى المحلي (شركة نمو للتعليم و مكاتب التعليم والمدارس).
2. تحديد التحديات: تحديد أهم التحديات التنظيمية (كالهيكل الإداري المتداخل)، والثقافية (كقلة الوعي بأهمية إدارة المشاريع)، والبشرية (كندرة الكوادر المؤهلة تربوياً وإدارياً)، والتقنية (كضعف أنظمة تتبع المشاريع).
3. تحليل العلاقة: تحليل العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع (خاصة إدارة النطاق، إدارة أصحاب المصلحة، إدارة الجودة) ونجاح المشاريع (من حيث تحقيق الأهداف التربوية، الالتزام بالزمن والميزانية، رضا المستفيدين).
4. بناء الإطار المقترح: اقتراح إطار عمل (Framework) يوضح الأدوار والمسؤوليات، والعمليات، والأدوات اللازمة لإدارة مشاريع تطوير المحتوى والتدريب في شركة نمو للتعليم وفي قطاع التعليم العام.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الرئيسية التالية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب بقطاع التعليم العام السعودي من وجهة نظر القيادات التربوية والإدارية؟
2. ما أبرز التحديات (التنظيمية، الثقافية، البشرية، التقنية) التي تواجه تطبيق إدارة المشاريع الاحترافية في هذه المشاريع؟
3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع (إدارة النطاق، إدارة أصحاب المصلحة، إدارة الجودة) على نجاح مشاريع تطوير المحتوى والتدريب؟
4. ما مكونات الإطار المقترح لتطبيق إدارة المشاريع الذي يراعي خصوصية مؤسسات التعليم العام في المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح مشاريع تطوير المحتوى 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 تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الاتصالات على كفاءة تنفيذ المشاريع.

الدراسات السابقة:

دراسات تناولت تنفيذ الإصلاحات التعليمية وإدارة التغيير في التعليم:

(1) دراسة 2023 (McLure & Aldridge)

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الدراسات المتعلقة باستدامة تنفيذ الإصلاح التعليمي، من خلال مراجعة منهجية شملت 249 دراسة منشورة بين عامي 2000 و2020. وأظهرت النتائج أن نجاح الإصلاحات التعليمية واستدامتها يرتبط بعدة عوامل؛ من أبرزها: القيادة المشتركة، وتخصيص الموارد، والتطوير المهني المستمر، وجمع البيانات والتقييم، وإشراك أصحاب المصلحة، واستقرار الكوادر. كما بيّنت أن المعلمين يحتاجون إلى دعم يساعدهم على فهم الإصلاح فهماً عملياً وتحويله إلى خطوات تنفيذية واضحة.

رابط الدراسة : [اضغط هنا](#)

علاقة الدراسة بموضوع البحث:

تدعم هذه الدراسة منطلق البحث الحالي من حيث إن نجاح مبادرات تطوير المحتوى والتدريب في التعليم العام لا يتوقف على جودة الفكرة أو التمويل فقط، بل يتأثر أيضاً بقدرات التنفيذ، والتنسيق، والتقييم المستمر، وهي عناصر تقع في صميم إدارة المشاريع التعليمية.

(2) ورقة OECD حول تنفيذ إصلاح المناهج (2020)

قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مراجعة أدبية داعمة للتنفيذ الفعال لإصلاح المناهج، وأوضحت أن هناك قصوراً نسبياً في البحوث المركزة على تنفيذ إصلاح المناهج من منظور السياسات والتنفيذ، رغم أن أنظمة تعليمية كثيرة انتقلت من مناهج قائمة على المعرفة إلى مناهج قائمة على الكفايات. كما اقترحت الورقة إطاراً للتنفيذ يقوم على تصميم سياسات ذكي، وإشراك شامل لأصحاب المصلحة، وتهيئة سياق داعم، مع التأكيد على أن تصميم المنهج وتنفيذه عمليتان مترابطتان لا تنجح إحداهما دون الأخرى.

رابط الدراسة : [اضغط هنا](#)

علاقة الدراسة بموضوع البحث:

تؤسس هذه الورقة لمدخل نظري مهم في البحث الحالي؛ لأنها تربط بين إصلاح المحتوى/المنهج وبين متطلبات التنفيذ المنهجي، وهو ما يدعم الحاجة إلى إطار لإدارة مشاريع تطوير المحتوى في التعليم العام السعودي.

(3) مراجعة منهجية لاستخدام المنهجيات الرشيقة في التعليم - MDPI (2019)

راجعت هذه الدراسة بشكل منهجي العلاقة بين Agile methodologies والتعليم، وخلصت إلى أن توظيف المقاربات الرشيقة في البيئات التعليمية يمكن أن يدعم الكفاءة، والمرونة، والعمل التعاوني، والاستجابة للتغيير.

رابط الدراسة : [اضغط هنا](#)

علاقة الدراسة بموضوع البحث:

تفيد هذه الدراسة في الجانب التطبيقي من البحث، لأنها تعزز فكرة أن بعض مبادئ Agile قد تكون مناسبة لمشاريع تطوير المحتوى والتدريب، خصوصاً حين تكون الاحتياجات التعليمية متغيرة، وأصحاب المصلحة متعددين، والتغذية الراجعة مطلوبة على نحو مستمر.

دراسات تناولت السياق السعودي على مستوى السياسات والتطوير المؤسسي:

(4) تقرير OECD: Education in Saudi Arabia

حلّل هذا التقرير نقاط القوة والتحديات في النظام التعليمي السعودي، وأشار إلى أن المملكة حققت توسعاً كبيراً في الوصول إلى التعليم، لكن تحسين جودة التعلم والمهارات يتطلب بناء قدرات أفضل لدى التربويين والإداريين، ومواءمة مكونات النظام حول أهداف مشتركة، وتعزيز القدرة الفنية على تنفيذ الإصلاحات.

رابط الدراسة : اضغط [هنا](#)

علاقة الدراسة بموضوع البحث:

يدعم التقرير المشكلة البحثية من زاوية أن التحدي في التعليم السعودي ليس في التوسع فقط، بل في القدرة المؤسسية والتنفيذية اللازمة لتحقيق نتائج تعليمية ذات جودة، وهو ما يعزز أهمية إدارة المشاريع في مبادرات التطوير والتدريب.

(5) دراسة هيلة الفايز (2023): معايير إدارة المشاريع في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لمعايير ومؤشرات إدارة المشاريع في وزارة التعليم، باستخدام أسلوب دلفاي بمشاركة 26 خبيراً من وزارة التعليم والقطاع الخاص وشركة تطوير التعليم القابضة. وتوصلت إلى اتفاق مرتفع جداً على أهمية معايير إدارة المشاريع ومتطلبات تطبيقها، وكان من أعلى المتطلبات: بناء إطار تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات، ووجود نموذج حوكمة يضبط العمليات والعلاقات الأفقية والرأسية أثناء التنفيذ. كما قدمت الدراسة نموذجاً يضم 8 معايير و61 مؤشراً.

رابط الدراسة : اضغط [هنا](#)

علاقة الدراسة بموضوع البحث:

تعد هذه الدراسة الأقرب مباشرة إلى موضوع البحث الحالي لأنها تؤكد الحاجة المؤسسية الفعلية إلى إطار لإدارة المشاريع داخل وزارة التعليم، لكنها تبقى دراسة معيارية/تصميمية على مستوى الوزارة عمومًا، ولم تركز تحديدًا على مشاريع تطوير المحتوى التعليمي وبرامج التدريب في التعليم العام.

دراسات تناولت التدريب والتطوير المهني في السياق السعودي

(6) العوائق الرئيسية لفعالية التدريب لدى قائدات المدارس في المملكة العربية السعودية - Alsalamah & Callinan (2020)

استهدفت هذه الدراسة استكشاف العوائق التي تحد من فعالية برامج التدريب الموجهة لمديرات المدارس في السعودية، باستخدام مسح نوعي شمل 24 مشرفة ومديرة مدرسة. وأظهرت النتائج وجود أربعة عوائق رئيسية ترتبط بالمدرسين، والمتدربات، وبيئة التدريب، وكان من أبرزها العوامل المرتبطة بالمدرسين وضعف الدافعية لدى المتدربات.

رابط الدراسة : اضغط [هنا](#)

علاقة الدراسة بموضوع البحث:

هذه الدراسة مهمة لأنها تعالج جانباً مباشراً من موضوع البحث، وهو فعالية التدريب في التعليم العام السعودي، وتبين أن نجاح البرامج التدريبية لا يعتمد على المحتوى فقط، بل على جودة التنفيذ والعناصر التنظيمية والبشرية المحيطة به.

(7) دراسة السياسات التعليمية الضابطة لبرامج التدريب المهني عن بعد للمعلمين والمعلمات في التعليم العام

خلصت هذه الدراسة الوصفية إلى وجود حاجة إلى إطار شامل من السياسات التعليمية الحاكمة لبرامج التدريب المهني عن بعد المقدمة لمعلمي ومعلمات التعليم العام في السعودية، وأشارت إلى أن اللوائح القائمة صُممت أساساً لتنظيم التعليم العالي عن بعد، وليس التدريب المهني لمعلمي المدارس. كما أوصت بضرورة استكمال إطار متكامل يحكم هذه البرامج.

رابط الدراسة : اضغط [هنا](#)

علاقة الدراسة بموضوع البحث:

تقدم هذه الدراسة دليلاً مهماً على أن الضبط المؤسسي لبرامج التدريب ما زال يحتاج إلى مزيد من التنظيم، وهو ما يتقاطع مع أطروحة البحث الحالي حول الحاجة إلى إدارة مشاريع أكثر منهجية في مجال التدريب.

تعليقاتي على الدراسات السابقة:

يتبين من العرض السابق أن الدراسات ذات الصلة يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مسارات رئيسية:

المسار الأول يتمثل في الدراسات الدولية التي ركزت على تنفيذ الإصلاحات التعليمية وأظهرت أن نجاح الإصلاحات يعتمد على القيادة، والموارد، وإشراك أصحاب المصلحة، والتطوير المهني، والتقويم المستمر. وهذا المسار يزود البحث الحالي بقاعدة تفسيرية قوية لفهم نجاح أو تعثر المشاريع التعليمية.

المسار الثاني يشمل الدراسات السعودية التي تناولت التطوير المؤسسي والتحول الرقمي وإدارة المشاريع على مستوى الوزارة، وقد أظهرت بوضوح الحاجة إلى الحوكمة وتحديد الأدوار وبناء أطر تنظيمية، ومعالجة تحديات التغيير والبيانات والبنية التحتية. وهذه النتائج قريبة جداً من جوهر مشكلة البحث الحالي.

أما المسار الثالث فيتناول برامج التدريب والتطوير المهني، وقد بين أن فعالية التدريب تتأثر بعوامل تصميمية وتنفيذية وبشرية، وأن هناك حاجة إلى أطر أكثر وضوحاً لتنظيم التدريب، خاصة التدريب عن بعد.

الفجوة البحثية :

على الرغم من تزايد الاهتمام بإدارة المشاريع عالمياً تشير مراجعة الدراسات إلى أن العديد من هذه الدراسات في السياق السعودي ركزت بشكل أكبر على قطاع الأعمال أو التعليم العالي، في حين لا تزال هناك محدودية نسبية في الدراسات التي تناولت تطبيق إدارة المشاريع في قطاع التعليم العام، خصوصاً في مجال مشاريع تطوير المحتوى التعليمي وبرامج التدريب والتطوير المهني للمعلمين.

كما تفتقر الدراسات إلى تقديم نماذج تطبيقية متكاملة تأخذ في الاعتبار خصوصية هذا القطاع، الذي يتميز بطبيعة معقدة تشمل:

- تعدد أصحاب المصلحة (وزارة التعليم، إدارات التعليم، المدارس، المعلمون، الموردون)
- الطابع الحكومي الذي يجمع بين المركزية واللامركزية
- الحساسية الاجتماعية والسياسية المرتبطة بالمحتوى التعليمي والتدريب

وتدعم ذلك دراسة "معايير إدارة المشاريع في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح" والتي أكدت الحاجة إلى إطار تنظيمي واضح ونموذج حوكمة يحدد الأدوار والمسؤوليات ويضبط العمليات والعلاقات بين الجهات ذات العلاقة بالمشاريع التعليمية، وهو ما يعكس وجود حاجة مؤسسية فعلية لتطوير ممارسات إدارة المشاريع في هذا القطاع.

ومن خلال عملي في مجال إدارة المشاريع التعليمية لقرابة 12 سنة فلم أجد نماذج تطبيقية كافية أو إطار تنظيمي واضح يساعد في حوكمة وضبط عمليات إدارة المشاريع التعليمية خلال دورة حياة المشروع (البداية، التخطيط، التنفيذ، المراقبة والتحكم، والإغلاق).

ما يميز الدراسة الحالية:

يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال:

- استكشاف واقع تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تطوير المحتوى والتدريب في شركة نمو للتعليم وأيضاً في عدد من مشاريع وزارة التعليم وإداراتها ومؤسساتها المختلفة
- تحديد التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تواجه تطبيق هذه الممارسات
- تحليل العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المشاريع ونجاح المشاريع التعليمية

كما يهدف البحث إلى تطوير إطار عمل متكامل (Framework) يستند إلى أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع مع مواءمته لخصوصية البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية، بما يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع التعليمية وتحقيق أثر مستدام.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ستستند الدراسة إلى دمج ثلاث نظريات رئيسية:

1. نظرية إدارة المشاريع وفق (PMI (Project Management Body of Knowledge): سيتم الاعتماد على دليل PMBOK Guide "الإصدار السابع" كمرجع أساسي لعمليات ومجالات المعرفة، خاصة مجالات إدارة النطاق، أصحاب المصلحة، الجودة، والاتصالات، لأنها الأكثر ارتباطاً بمشاريع التعليم.
2. نظرية التغيير المنظم (Organizational Change Theory - Kotter, 1996): مشاريع تطوير المحتوى والتدريب تمثل تغييراً كبيراً في ممارسات المعلمين والإداريين. ستساعد هذه النظرية في تحليل كيفية إدارة مقاومة التغيير وبناء القبول بالمشاريع.
3. نظرية الوكالة (Agency Theory) المعدلة في السياق الحكومي: نظراً لوجود عدة أطراف (وزارة التعليم، إدارات التعليم، المدارس، الموردون الخارجيون) تتولى تنفيذ المشاريع، ستفيد هذه النظرية في تحليل علاقات الوكالة وتصميم آليات الرقابة والحوافز المناسبة.

المنهجية وطرق البحث:

نوع البحث: دراسة مختلطة (Mixed Methods Design) ذات توجه تطبيقي.

المنهج: سيتم استخدام المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهج الكمي (لقياس العلاقات والاختبار الإحصائي) والمنهج الكيفي لفهم الأسباب والظواهر بعمق.

خطة البحث وخطوات التنفيذ:

الإطار النظري: مراجعة الدراسات السابقة.

الدراسة الكيفية: مقابلات شبه منظمة مع عدد من قيادات التعليم (المناهج، التدريب، مكاتب التعليم، التحول الرقمي) وسؤالهم عدد من الأسئلة (من 10 إلى 15 سؤال) لاستكشاف التحديات وفهم السياق.

الدراسة الكمية: إعداد استبيان وتوزيعه على عدد من المشرفين ومديري المدارس ومنسقي المشاريع في عدة مناطق.

التحليل: تحليل البيانات الكمية والكيفية، ثم دمج النتائج.

الإطار المقترح: الإطار العملي المقترح بناءً على نتائج التحليل وعرضه على خبراء للتحكيم والتطوير.

أدوات الدراسة :

1- المقابلات شبه المنظمة:

حوار مباشر مع مديري ومشرفي المشاريع وسؤالهم 10-15 سؤال للتعرف على واقع إدارة المشاريع، والتحديات التي تواجهها، وأهم مقترحات التحسين.

2- الاستبيان:

أداة لجمع آراء المشاركين حول مستوى تطبيق إدارة المشاريع (PMP)، وقياس مدى نجاح المشاريع بالإضافة إلى التعرف على أبرز التحديات.

3- تحليل الوثائق والتقارير:

مراجعة خطط وتقارير المشاريع التعليمية لاستخلاص معلومات واقعية تدعم نتائج الدراسة.

4- اختبارات الصدق والثبات:

التأكد من دقة الأداة من خلال عرضها على محكمين، وحساب معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات.

حدود الدراسة :

(أ) المجال البشري:

مجتمع الدراسة: جميع العاملين في مشاريع تطوير المحتوى التعليمي والتدريب في قطاع التعليم العام السعودي (وزارة التعليم، إدارات التعليم، مكاتب التعليم، المدارس).

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:

تقتصر الدراسة مكانياً على المملكة العربية السعودية، المنطقة الشرقية.

(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).

المراجع:

مراجع متعلقة بإدارة المشاريع:

Project Management Institute (PMI). (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI.

Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.). Wiley.

مراجع متعلقة بإدارة المشاريع في التعليم والتحول الرقمي:

Alharthi, M., et al. (2023). Critical success factors and challenges in adopting digital transformation in the Saudi Ministry of Education. Sustainability, 15(21), 15492.

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

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? — A quantitative analysis of Agile project success. International Journal of Project Management, 33(5), 1040–1051.

مراجع متعلقة بالإصلاح التعليمي والتنفيذ:

OECD. (2020). Curriculum reform: A literature review to support effective implementation. OECD Publishing.

[https://one.oecd.org/document/EDU/WKP\(2020\)27/En/pdf](https://one.oecd.org/document/EDU/WKP(2020)27/En/pdf)

OECD. (2021). Education policy outlook: Saudi Arabia. OECD Publishing.

Fullan, M. (2020). The new meaning of educational change (6th ed.). Teachers College Press.

McLure, F. I., & Aldridge, J. M. (2023). Sustaining reform implementation: A systematic literature review. School Leadership & Management.

<https://eric.ed.gov/?id=EJ1381430>

مراجع متعلقة برؤية المملكة وإدارة المشاريع التعليمية:

Vision 2030. (2023). Human capability development program.

<https://www.vision2030.gov.sa>

Ministry of Education. (2024). National curriculum center launch report.

<https://www.moe.gov.sa>

الفايز، هيلة بنت عبدالله. (2023). معايير إدارة المشاريع في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح.

<https://search.mandumah.com/Record/1383436>

المطرودي، عزيزة عبدالله. (2023). تطوير مناهج التعليم في المملكة العربية السعودية وأثره في نتائج الاختبارات الدولية.

<https://search.mandumah.com/Record/1466798>

مراجع متعلقة بمشاريع التدريب والتطوير المهني:

Alsalamah, A., & Callinan, C. (2020). Key barriers to training effectiveness for female head teachers in Saudi Arabia. *Athens Journal of Education*, 7(4), 397–416.

<https://eric.ed.gov/?id=EJ1263492>

Alshehry, A. (2018). Case study of science teachers' professional development in Saudi Arabia. *International Education Studies*, 11(3), 70–76.

<https://eric.ed.gov/?id=EJ1172125>

مرجع متعلق باستخدام المنهجية الرشيقة (Agile) في التعليم ودورها في تنمية مهارات الاستدامة لدى الطلاب.

García-Holgado, A., et al. (2019). Agile methodologies in education: A systematic review. *Sustainability*, 11(10), 2915.

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