

أثر نضج إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المبادرات التعليمية: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم السعودية
(٢٠٢٥-٢٠٢٠)

إعداد الطالبه/ مريم بنت محمد الدخيل

الرقم الأكاديمي/ ٢٤٢٠٠٠٤٧٦

إشراف:

الدكتور/ فايز بن علي جراد

الدكتور/ الفيصل بن عبد الحميد محمد

العام الدراسي:

١٤٤٦هـ

م 2024 /2025

Midocean University
College of Management
Master of Project Management



The Impact of Project Management Maturity on the Quality of Implementation of Educational Initiatives: An Applied Study of the Saudi Ministry of Education (2020-2025)

Prepared by / Maryam Mohammed Al-Dkheel

Academic ID/242000476

Supervised by:

Dr. Al-Faisal bin Abdul Hamid Muhammad

Dr. Fayez bin Ali Jarad

Academic year:

1446

2024/2025

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوقيقه تكتمل الجهود.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من أسهم في دعم هذا البحث العلمي، وكان له أثر في إخراجه بهذا الشكل
أخص بالشكر والتقدير المشرف العلمي على هذا البحث، سعادة الدكتور الفيصل بن عبد الحميد محمد والدكتور
فايز بن علي جراد على ما قدموه من دعم علمي وتوجيهات بناءة، وصبرهم في متابعة مراحل إعداد البحث، وملاحظاتهم
الدقيقة التي أسهمت في تطويره وتحسينه

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى وزارة التعليم السعودية، على إتاحة الفرصة للحصول على البيانات والمعلومات التي
بُنيت عليها هذه الدراسة، وكل من تعاون من منسوبي الوزارة في تعبئة الاستبانة والمشاركة الفعالة
ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق إلى عائلتي الكريمة، التي كانت سنداً لي طوال فترة إعداد هذا البحث، فبدعائهم
ودعمهم المعنوي تحقق الكثير

وأخيراً، أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم بكلمة أو فكرة أو دعم مباشر أو غير مباشر، وأسأل الله أن يُوفق الجميع لما
فيه خير العلم والوطن

مريم الدخيل

المحتويات

٦	قائمة الجداول :
٧	فهرس الأشكال:
٨	مصطلحات البحث:
٩	المستخلص: Abstract
١٠	الفصل الأول: المقدمة
١١	المقدمة:
١١	مشكلة الدراسة:
١٢	أهمية الدراسة:
١٢	الاهمية النظرية:
١٢	الاهمية التطبيقية:
١٢	أهداف الدراسة:
١٣	تساؤلات الدراسة:
١٤	فرضيات الدراسة:
١٤	الفرضية الرئيسية:
١٤	الفرضيات الفرعية:
١٤	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
١٦	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٧	مقدمة:
١٧	الدراسات السابقة:
١٧	الدراسات المحلية:
٢١	الدراسات العالمية:
٢٨	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٢٩	مقدمة:
٢٩	المنهجية وطرق البحث:
٢٩	مجتمع البحث:
٢٩	خطوات جمع البيانات:
٣٠	حدود البحث:
٣١	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٣٢	مقدمة
٣٢	تحليل البيانات
٣٢	خصائص العينة:
٣٥	النتائج

٣٦.....	التحليل الاحصائي:
٣٩.....	اختبار فرضيات البحث:
٣٩.....	نتائج تحليل التباين (ANOVA):
٤١.....	التوصيات
٤١.....	التوصية الاولى: تعزيز تبني نماذج نضج إدارة المشاريع العالمية
٤١.....	التوصية الثانية: تطوير أدوات المتابعة والتقييم لضمان جودة التنفيذ
٤١.....	التوصية الثالثة: الاستثمار في نشر الوعي بأهداف المشاريع
٤٢.....	المراجع
٤٢.....	المراجع العربية:
٤٢.....	المراجع الأجنبية:
٤٣.....	الملاحق
٤٤.....	الاستبانة:
٤٧.....	Abstract الملخص

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	اسم الجدول
٣٢	جدول (١) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي
٣٣	جدول (٢) خصائص العينة حسب العمر
٣٣	جدول (٣) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي
٣٤	جدول (٤) خصائص العينة حسب نوع المستفيد
٣٥	جدول (٥) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
٣٦	جدول (٦) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الاحصائية للمحور الاول (الأطر التنظيمية والمنهجيات المعتمدة في إدارة المشاريع)
٣٧٧	جدول (٧) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الاحصائية للمحور الثاني (أثر نضج إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المبادرات التعليمية (من منظور الطالب وولي الأمر)
٣٧	جدول (٨) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الاحصائية للمحور الثالث (كفاءة وفعالية التنفيذ (٢٠٢٠-٢٠٢٥))
٣٨	جدول (٩) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الاحصائية للمحور الرابع (تبني النماذج العالمية ومواكبة رؤية ٢٠٣٠)
٣٨	جدول (١٠) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الاحصائية للمحور الخامس (رصد وتحليل نقاط القوة والتطوير المؤسسي)
٣٩	جدول (١١): نتائج اختبار تحليل التباين لفرضية الدراسة الرئيسية
٣٩	جدول (١٢): نتائج اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى:
٤٠	جدول (١٣): نتائج اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية:
٤٠	جدول (١٤): نتائج اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة:
٤٠	جدول (١٥): نتائج اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة:

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	اسم الشكل
١٥	شكل (١): دورة حياة المشروع
٣٢	شكل (٢): خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي
٣٣	شكل (٣): خصائص العينة حسب العمر
٣٤	شكل (٤): خصائص العينة حسب المستوى التعليمي
٣٤	شكل (٥): خصائص العينة حسب نوع المستفيد
٣٥	شكل (٦): خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

مصطلحات البحث:

نضج إدارة المشاريع	درجة قدرة الجهة على تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بكفاءة وفق نماذج عالمية
جودة تنفيذ المبادرات التعليمية	مدى تحقيق المبادرات التعليمية لأهدافها بكفاءة وفعالية
رؤية المملكة 2030	خطة استراتيجية وطنية لتحول المملكة في مجالات متعددة بحلول ٢٠٣٠
OPM3	لقياس نضج إدارة المشاريع على مستوى المؤسسة PMI نموذج من معهد
P3M3	نموذج يقيس نضج إدارة المحافظ والبرامج والمشاريع
CMMI	إطار تكاملي لقياس نضج القدرات المؤسسية وتحسينها
المتغير المستقل	المتغير الذي يؤثر في نتائج البحث
المتغير التابع	النتيجة التي تتأثر بالمتغير المستقل
المنهج الوصفي التحليلي	أسلوب علمي يصف الظواهر ويفسرها باستخدام تحليل منطقي
الاستبانة	أداة جمع بيانات تتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة لقياس آراء المستفيدين
SPSS	برنامج إحصائي يستخدم لتحليل البيانات واختبار الفرضيات
T-test	اختبار إحصائي يقارن بين متوسطين لمعرفة الفرق بينهما
ANOVA	تحليل التباين لقياس فروق بين ثلاث مجموعات أو أكثر
البدء (Initiation)	مرحلة تحديد أهداف المشروع ونطاقه العام
التخطيط (Planning)	تحديد خطة تفصيلية للمشروع تشمل الوقت والموارد والتكلفة
التنفيذ (Execution)	تنفيذ الأنشطة المحددة في خطة المشروع
المراقبة والتحكم	متابعة تنفيذ المشروع وضبط الانحرافات
الإغلاق (Closing)	إنهاء المشروع وتسليم نتائجه وتوثيق الدروس المستفادة
الهيكل التنظيمي	الهيكل الذي يحدد المسؤوليات والعلاقات الإدارية للمشاريع
الحوكمة	الإطار التنظيمي الذي يضمن المساءلة والشفافية في الإدارة
إدارة الوقت	إدارة الوقت بشكل فعال لضمان تسليم المشروع في موعده
إدارة الجودة	الالتزام بالمعايير المطلوبة لتحقيق جودة المخرجات
إدارة التكلفة	ضبط التكاليف وضمان عدم تجاوز الميزانية
القدرات التنظيمية	القدرات التي تتيح للمؤسسة تنفيذ المشاريع بفعالية
الثقافة التنظيمية	الممارسات والسلوكيات المؤسسية التي تؤثر في تنفيذ المشاريع
تحليلات التعلم	تحليل بيانات التعليم لتحسين القرارات التعليمية
إدارة المعرفة	أسلوب إداري لتوليد وتخزين ومشاركة واستخدام المعرفة
توليد المعرفة	إنتاج معرفة جديدة من خلال التجربة أو البحث
المخرجات القابلة للقياس	نتائج قابلة للقياس تساعد في تقييم نجاح المبادرة
مجموعات التركيز	نقاش جماعي منظم يستخدم لاستكشاف الآراء والأفكار المتعمقة

المستخلص : Abstract

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين مستوى نضج إدارة المشاريع وجودة تنفيذ المبادرات التعليمية داخل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٥، وذلك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تدعم الكفاءة المؤسسية، والتحول نحو ممارسات إدارية مستدامة. ويُعد نضج إدارة المشاريع أحد المحددات الرئيسة لنجاح المبادرات الحكومية، خصوصًا في بيئات ديناميكية كقطاع التعليم الذي يشهد توسعًا في المشروعات النوعية والمبادرات التحولية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بياناتها من خلال استبانة موجهة إلى موظفي وزارة التعليم وأولياء الأمور المرتبطين بالمبادرات التعليمية. شملت أداة الدراسة خمسة محاور أساسية تقيس الأطر التنظيمية، جودة تنفيذ المبادرات، كفاءة التنفيذ، تبني النماذج العالمية، والتطوير المؤسسي. بلغ حجم العينة (٨٧) مشاركًا، تنوعوا من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع علاقتهم بالمبادرات. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وتطبيق اختبارات إحصائية مثل T-test وANOVA والانحدار الخطي.

أظهرت النتائج أن هناك وعيًا متفاوتًا بين المشاركين حول مدى نضج إدارة المشاريع في الوزارة، إذ أظهرت بعض المؤشرات الإيجابية في مجالات الموازنة مع رؤية ٢٠٣٠ وتوافر بيئة تنظيمية محفزة، في حين كشفت نتائج أخرى عن وجود فجوات مؤسسية، خصوصًا فيما يتعلق بوضوح الأطر التنظيمية وآليات المتابعة. كما أظهرت نتائج تحليل التباين دلالة إحصائية لبعض الفرضيات الفرعية، مثل وجود علاقة بين المعرفة بأهداف المشروع والالتزام الزمني، وأثر أدوات المتابعة على جودة التنفيذ، وكذلك تأثير الهيكل التنظيمي على نتائج المبادرات.

أما بالنسبة للفرضية الرئيسية، فقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين مستوى نضج إدارة المشاريع وجودة تنفيذ المبادرات التعليمية بشكل عام، ما يشير إلى احتمال وجود متغيرات وسيطة أو عوائق تنظيمية تؤثر على هذه العلاقة. وعلى الرغم من ذلك، فقد بينت الفرضيات الفرعية ارتباطًا دالًا بين عناصر محددة من النضج الإداري (كالهيكل، المتابعة، معرفة الأهداف) وكفاءة تنفيذ المشاريع، مما يدعم الحاجة إلى تحسين هذه العناصر لتحقيق الأثر المنشود.

ساهمت الدراسة في تسليط الضوء على أهمية تبني نماذج النضج المؤسسي مثل OPM3 وP3M3، ودمجها ضمن منظومة العمل الإداري في الوزارة. كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية، من أبرزها: اعتماد نموذج رسمي لنضج إدارة المشاريع، تطوير أدوات قياس الأداء المؤسسي، تعزيز الوعي بأهداف المشاريع، وتفعيل آليات التقييم المستمر التي تشمل رضا المستفيدين وجودة المخرجات. وتُعد هذه الدراسة من الإسهامات الحديثة في مجال تقييم النضج الإداري في القطاع الحكومي السعودي، خاصة في ظل ندرة الدراسات التطبيقية التي تستهدف وزارة التعليم.

ويُتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في بناء قدرات مؤسسية أكثر نضجًا، وتحقيق قيمة مضافة للمشاريع التعليمية من خلال إدارة فعالة تركز على الشفافية، التقييم المستمر، والمواءمة الاستراتيجية مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما توفر نتائج الدراسة أساسًا بحثيًا يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تستهدف تقييم النضج الإداري في قطاعات حكومية أخرى، أو تطوير نماذج محلية تتلاءم مع السياق السعودي وتحدياته.

الفصل الأول: المقدمة

المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً استراتيجياً واسع النطاق في مختلف القطاعات، ويأتي قطاع التعليم في مقدمة الأولويات الوطنية ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. ويُعد هذا الحراك جزءاً من الجهود الشاملة التي تهدف إلى بناء مجتمع معرفي واقتصاد قائم على الابتكار، حيث تُعَوّل الدولة على التعليم كرافعة رئيسية للتنمية البشرية والنهضة الشاملة.

وفي هذا السياق، أطلقت وزارة التعليم السعودية حزمة من المبادرات الوطنية النوعية، إلى جانب تنفيذها عدد من المشاريع التعليمية الكبرى التي تستهدف تطوير البنية التحتية للتعليم، وتحسين مخرجات العملية التعليمية، وتعزيز كفاءة الأداء الإداري والفني داخل المنظومة التعليمية، بما ينسجم مع تطلعات القيادة الرشيدة واستحقاقات المرحلة القادمة.

ولضمان تحقيق هذه المبادرات والمشاريع لأهدافها بالشكل الأمثل، تبرز الحاجة إلى تقييم مستوى نضج إدارة المشاريع داخل وزارة التعليم، وذلك من خلال قياس مدى توافر السياسات، والإجراءات، والأنظمة، والأدوات المهنية التي تُسهم في دعم كفاءة تنفيذ المشاريع وفعاليتها. إذ يُعد نضج إدارة المشاريع مؤشراً حاسماً على قدرة المؤسسات على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم بفعالية.

ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتسعى إلى تقييم مستوى نضج إدارة المشاريع في وزارة التعليم السعودية، وتحليل أثر هذا النضج على جودة وفعالية تنفيذ المبادرات التعليمية التي تم إطلاقها خلال الفترة من عام ٢٠٢٠ إلى عام ٢٠٢٥م، وذلك بهدف الوصول إلى تصور علمي يسهم في دعم جهود التطوير المؤسسي وتحقيق الأثر المأمول من تلك المبادرات، بمشيئة الله تعالى.

ويُعزز أهمية هذه الدراسة ما أشار إليه (Benlhabib 2024) من أن استخدام نماذج النضج المؤسسي يُعد أداة فاعلة لتحديد نقاط الضعف وتحقيق التحسين المستمر في الأداء التعليمي، كما وجدت (Diana Šimić 2024) أن "نموذج HELA-CMM ليس مجرد أداة للتقييم، بل يُعد أيضاً خارطة طريق للتطوير والتخطيط الاستراتيجي. فهو يوفر تقدماً تدريجياً يُرشد المؤسسات في بناء ممارسات تحليلية تعليمية مستدامة وقائمة على أسس أخلاقية".

مشكلة الدراسة:

تشهد وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، في ظل التحولات الاستراتيجية التي تشهدها البلاد ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، توسعاً ملحوظاً في عدد المشاريع والمبادرات التعليمية التي تهدف إلى تطوير منظومة التعليم وتحقيق التميز المؤسسي ورفع كفاءة الأداء. إلا أن هذا التوسع يصاحبه العديد من التحديات التي تؤثر على جودة تنفيذ هذه المشاريع، من أبرزها: الالتزام بالجدول الزمني المحدد، ودقة التقدير المالي وملاءمة الميزانيات المعتمدة، وتوفر الموارد البشرية والفنية اللازمة، ومدى مواءمة هذه المشاريع مع الأهداف الاستراتيجية الشاملة للوزارة.

في هذا السياق، تُطرح تساؤلات جوهرية حول قدرة وزارة التعليم على إدارة هذه المشاريع بكفاءة وفعالية، وما إذا كانت تمتلك مستوى نضج كافٍ في إدارة المشاريع يمكنها من التغلب على التحديات وتحقيق النتائج المرجوة. فنضج إدارة المشاريع يمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي وضمان جودة المخرجات، إذ يعكس مدى توفر الهياكل التنظيمية، والسياسات، والعمليات، والأدوات التي تضمن تنفيذ المشاريع بشكل منهجي ومنسجم مع الأهداف الاستراتيجية.

وعليه، تنبع مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

"ما أثر نضج إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المبادرات التعليمية في وزارة التعليم السعودية خلال الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٥؟"

وتسعى الدراسة للإجابة عن هذا التساؤل من خلال تقييم مستوى النضج الحالي لإدارة المشاريع داخل الوزارة، وقياس علاقته بمستوى جودة تنفيذ المبادرات التعليمية، بما يشمل معايير مثل الالتزام بالوقت، وكفاءة استخدام الموارد، وتحقيق النتائج المرجوة، وذلك بهدف تقديم توصيات تساهم في تعزيز قدرات الوزارة على إدارة مشاريعها بكفاءة أعلى.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- إثراء المعرفة النظرية: يساهم البحث في توسيع الفهم النظري لمفهوم "نضج إدارة المشاريع" في القطاع الحكومي، خاصة في السياق السعودي.
- الربط بين المفاهيم الأساسية: يقدم البحث إطارًا مفهوميًا يربط بين مستوى النضج المؤسسي وأداء المبادرات، مما يساهم في فهم أفضل لديناميكيات النجاح المؤسسي.
- اعتماد نموذج قياس عالمي: يسلط الضوء على تطبيق نموذج OPM3 في بيئة إدارية عربية، مما يتيح للباحثين إمكانية استخدامه أو تعديله في أبحاثهم المستقبلية.

الأهمية التطبيقية:

- سد الفجوة المعرفية: تساعد الدراسة في توفير التحليل العلمي الكافي لمدى نضج إدارة المشاريع في وزارة التعليم في المملكة حيث أن مجال التعليم في المملكة من المجالات التي لا يوجد عليها أبحاث محلية كافية
- تطوير التميز المؤسسي: تبحث الدراسة عن حلول لتطوير عملية التميز المؤسسي في وزارة التعليم
- تشجيع اتخاذ القرار: تسعى هذه الدراسة لتقديم نتائج تحليل البيانات والنقاط التحسينية لصنع القرار في وزارة التعليم لتبني آليات أكثر كفاءة في إدارة المشاريع
- المواءمة مع رؤية ٢٠٣٠: تشجع الدراسة تحسين جودة التعليم والتي هي من ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠

أهداف الدراسة:

- تقييم مستوى نضج إدارة المشاريع في وزارة التعليم السعودية، من خلال تحليل الأطر التنظيمية والعمليات والمنهجيات المعتمدة في تنفيذ المشاريع والمبادرات التعليمية.
- تحليل أثر هذا النضج على جودة تنفيذ المبادرات التعليمية ذات العلاقة المباشرة بالطلاب وأولياء الأمور.
- تحديد التحديات ونقاط التحسين التي قد تؤثر على مخرجات التعليم من منظور المستفيدين.
- تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز فاعلية المشاريع التعليمية بما ينعكس إيجابًا على تجربة الطالب والأسرة.
- تحليل أثر مستوى النضج في إدارة المشاريع على كفاءة وفعالية تنفيذ المبادرات التعليمية خلال الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٥، مع التركيز على عناصر مثل الالتزام بالجدول الزمنية، وجودة المخرجات، وكفاءة استخدام الموارد.
- دراسة النتائج والمخرجات الفعلية للمبادرات والمشاريع التعليمية التي أطلقتها وزارة التعليم، بهدف التعرف على مدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

- تحديد التحديات والمعوقات الرئيسية التي تواجه وزارة التعليم في إدارة مشاريعها التعليمية، سواء على مستوى الموارد البشرية أو النظم أو الهيكل المؤسسي أو الثقافة التنظيمية.
- رصد وتحليل نقاط القوة ونقاط التحسين الممكنة في منظومة إدارة المشاريع داخل الوزارة، بما يساهم في تطوير سياسات وإجراءات أكثر كفاءة وفاعلية.
- صياغة توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة لتعزيز مستوى نضج إدارة المشاريع، ودعم جهود الوزارة في تحسين جودة تنفيذ المبادرات المستقبلية.
- استكشاف مدى تبني وزارة التعليم لنماذج عالمية معتمدة في قياس نضج إدارة المشاريع (مثل نموذج OPM3 أو P3M3) وتحديد مدى ملاءمتها للبيئة التعليمية السعودية.
- المساهمة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال نضج إدارة المشاريع في القطاع الحكومي، وبخاصة في قطاع التعليم، من خلال تقديم دراسة تطبيقية معاصرة يمكن الاستفادة منها في بحوث وممارسات مستقبلية.

تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى نضج إدارة المشاريع في وزارة التعليم السعودية وفقاً لنماذج ومعايير النضج المعتمدة عالمياً؟
- ما أثر مستوى نضج إدارة المشاريع على كفاءة وفعالية تنفيذ المبادرات التعليمية في الوزارة خلال الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٥؟
- ما التحديات التنظيمية والإدارية والتقنية التي تواجه وزارة التعليم في تحقيق مستويات متقدمة من نضج إدارة المشاريع؟
- كيف يمكن تطوير قدرات وزارة التعليم في مجال إدارة المشاريع بما يساهم في رفع جودة وفعالية تنفيذ المشاريع والمبادرات التعليمية؟
- إلى أي مدى تتوافر البنى المؤسسية (مثل الحوكمة، والأدوار، والمسؤوليات، وإدارة المخاطر) الداعمة لنضج إدارة المشاريع في الوزارة؟
- ما مدى ارتباط ممارسات إدارة المشاريع الحالية في وزارة التعليم بالأهداف الاستراتيجية الوطنية، وخاصة ما يتعلق برؤية المملكة ٢٠٣٠؟
- هل تعتمد وزارة التعليم على أطر قياس نضج إدارة المشاريع (مثل OPM3 أو P3M3)، وما مدى تكاملها مع بيئة العمل الداخلية؟
- ما أبرز الفجوات بين الوضع الحالي والمأمول في إدارة المشاريع داخل الوزارة، وما العوامل التي تساهم في سد هذه الفجوة؟
- ما المقترحات العملية التي يمكن أن تساهم في تعزيز نضج إدارة المشاريع في وزارة التعليم لضمان استدامة الأثر الإيجابي للمبادرات التعليمية؟

فرضيات الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة فقد اعتمدت على مجموعة من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج إدارة المشاريع وجودة تنفيذ المبادرات التعليمية في وزارة التعليم السعودية.

الفرضيات الفرعية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى نضج إدارة المشاريع تعزى إلى سنوات الخبرة.
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى المعرفة بأهداف إدارة المشاريع والالتزام بالجدول الزمني.
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوات المتابعة وفعالية تنفيذ المبادرات.
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر هيكل تنظيمي واضح ومستوى نتائج المبادرات التعليمية

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأسس النظرية التي توضح المفاهيم والمتغيرات المتعلقة بالبحث، ولتقديم فهم شامل للقارئ سوف اعرف نضج إدارة المشاريع:
"وهي قدرة المؤسسة على تطبيق عمليات وممارسات إدارة المشاريع وفقاً لمستويات محددة تزداد تعقيداً وتكاملاً مع الزمن، وتشمل التوثيق، التوحيد، القياس، والتحسين المستمر"
وهناك عدة نماذج لقياس النضج المؤسسي، من أبرزها:

نموذج (Organizational Project Management Maturity Model) OPM3 الصادر عن معهد PMI.

نموذج (Capability Maturity Model Integration) CMMI.

نموذج (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) P3M3.

كما تتنوع مستويات النضج عادةً إلى خمس مراحل:

المرحلة الأولى: الابتداء (Initial)

المرحلة الثانية: الممارسات المتكررة (Repeatable)

المرحلة الثالثة: المحدد (Defined)

المرحلة الرابعة: المدار (Managed)

المرحلة الخامسة: التحسين المستمر (Optimizing)

و تشمل مصادر دعم النضج المؤسسي في إدارة المشاريع:

١. وجود هيكل تنظيمي واضح للمشاريع.
٢. توفر الأدلة والسياسات والإجراءات الرسمية.
٣. أنظمة إلكترونية لإدارة المشاريع.
٤. تدريب الكوادر البشرية وتطويرهم المهني.

كما تتبع إدارة المشاريع منهجية مكونة من خمس خطوات رئيسية:

البداية (Initiation): تحديد نطاق المشروع وأهدافه.

التخطيط (Planning): وضع خطة متكاملة تشمل الوقت، التكلفة، الجودة، الموارد.

التنفيذ (Execution): تنفيذ الأنشطة وفق الخطة.

المراقبة والتحكم (Monitoring and Controlling): متابعة الأداء وضبط الانحرافات.

الإغلاق (Closing): إنهاء المشروع وتسليم النتائج وتقييم الأداء.

تشكل هذه الأسس النظرية الإطار المرجعي للدراسة، وتساعد على فهم العلاقة بين مستوى نضج إدارة المشاريع وجودة تنفيذ المبادرات التعليمية في وزارة التعليم

مراحل دورة حياة المشروع



شكل (١): دورة حياة المشروع

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة:

يُعد هذا الفصل من المكونات الأساسية في البحث الأكاديمي، إذ يُسهم في بناء الإطار النظري للدراسة من خلال مراجعة وتحليل الجهود العلمية السابقة التي تناولت موضوعات ذات صلة. وفي ضوء تركيز الدراسة الحالية على "أثر نضج إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المبادرات التعليمية في وزارة التعليم السعودية (٢٠٢٠-٢٠٢٥)"، فقد تم استعراض مجموعة من الدراسات المحلية والعالمية التي ناقشت مفاهيم نضج إدارة المشاريع، وإدارة المعرفة، ونماذج النضج المؤسسي في القطاعات التعليمية، وذلك بهدف التعرف على أبرز النتائج والمنهجيات والأدوات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الدراسة الحالية.

تنوعت الدراسات المستعرضة بين بحوث تناولت إدارة المعرفة كأحد مُمكنات النضج في إدارة المشاريع، وأخرى ركزت على نماذج قياس النضج المؤسسي مثل OPM3 وAPQC وCMM، كما ضمت دراسات تناولت تجارب تطبيقية في بيئات تعليمية حكومية ومؤسسات أكاديمية، ما يمنح هذا الفصل بُعدًا مقارنًا وتحليليًا يعزز من مصداقية الدراسة. وقد تميزت هذه الدراسات بتوظيفها لمناهج متعددة مثل: المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، ومنهج البحث التصميمي (Design Science Research)، إلى جانب اعتمادها على أدوات كمية ونوعية متنوعة كالمقابلات، ومجموعات التركيز (Focus Groups)، والاستبانات المصممة بناءً على نماذج النضج العالمية.

وقد ساعد تحليل هذه الدراسات على إبراز الفجوات البحثية، مثل محدودية الدراسات التطبيقية في السياق السعودي الحكومي، وخاصة في مجال التعليم، وضعف الاستفادة من نماذج النضج المؤسسي لقياس فعالية المشاريع التعليمية. كما أكدت الدراسات على أهمية القيادة، والبنية التحتية، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية في دعم مستويات النضج وتحقيق أهداف المشاريع.

الدراسات السابقة:

❖ الدراسات المحلية:

١. دراسة د. فهد أحمد بستاني (٢٠٢٤):

• عنوان الدراسة:

"دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض"

• هدف الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل عام إلى تحليل الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة بمختلف أبعادها في إدارة المشاريع داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بالملكة العربية السعودية، ولمحاولة بلوغ هذا الهدف تم اتباع الأهداف التالية:

- نقص الدراسات النظرية والأبحاث التطبيقية المتعلقة باللغة العربية بإدارة المعرفة وإدارة المشاريع.
- تقديم إطار نظري ملائم لتوضيح مفهوم إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وما يتعلق به.
- التعرف على درجة استيعاب متخذي القرار وأصحاب المصلحة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بالملكة العربية السعودية لمفاهيم الدراسة.

- الوقوف على دور إدارة المعرفة في تحقيق التوجه السليم نحو إدارة المشاريع داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة بالملكة العربية السعودية.
- محاولة ضبط بعض المصطلحات والمفاهيم الأساسية في الموضوع.
- اهتمام وانجذاب الباحث لدراسة هذا الموضوع.
- إضافة إسهامات جديدة للموضوع من حيث الجانب المعرفي والتطبيقي مما يثري المكتبة السعودية والعربية
- منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بتحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وتطبيقها في إدارة المشاريع. تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها استناداً إلى الدراسات السابقة والنماذج النظرية ذات العلاقة. كما استخدم الباحث المقابلات الشخصية كأداة داعمة لجمع البيانات. واعتمد التحليل الإحصائي للوصول إلى نتائج دقيقة تعكس آراء عينة الدراسة حول تأثير إدارة المعرفة على نجاح المشاريع، وبلغ حجم العينة ١٨٠ موظفاً يعملون في شركات صغيرة ومتوسطة في مدينة الرياض. وقد تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتوزعت عليهم استبانات مصممة لقياس أثر أبعاد إدارة المعرفة على إدارة المشاريع.

• اداة الدراسة:

تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص أثر دور إدارة المعرفة في إدارة المشاريع ليطم الاعتماد عليها كمصدر أولي. كما تم استخدام:

- المقابلات الشخصية و الاستبانات

• نتائج الدراسة:

فقد أظهرت النتائج من خلال تحليل استجابات عينة مكونة من ١٨٠ موظفاً أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة (مثل: توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها) وبين فاعلية إدارة المشاريع. كما أوضحت النتائج أن تطبيق إدارة المعرفة يسهم في تحسين تكامل المشروع، وضبط نطاقه، وإدارته الزمنية والتكيفية والجودة، مما يعزز نجاح المشروع بشكل عام. أبرز التوصيات:

- ضرورة التوعية بأهمية إدارة المعرفة
- اعتماد الأسلوب العلمي في التخطيط والإدارة
- نشر المعرفة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة
- تعزيز مشاركة المعرفة، والاستفادة من الإمكانيات الإلكترونية، واستقطاب المبدعين.
- محاولة تحويل المعرفة داخل المشروع إلى ميزة تنافسية للمنظمة

• مدى ارتباطها ببحثي الحالي:

- الدراسة مرتبطة مباشرة بالدراسة الحالية والتي تدور حول "نضج ادارة المشاريع" من خلال النقاط التالية:
- استخدام نموذج ادارة المعرفة وربطه بادارة المشاريع
- احتوائها على عناصر تقييس نضج ادارة المشاريع وهي: تحسين النطاق، الزمن، التكلفة، الجودة
- امكانية الاستفادة من الاستبانة مع تعديلات تناسب التعليم الوزاري

٢. دراسة احمد الشطيبي (٢٠٢٤):

• عنوان الدراسة:

"قياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة طبقاً لمعايير (APQC): نموذج مقترح"

• هدف الدراسة:

- التَّعَرُّف على مفاهيم نضج إدارة المعرفة، ونموذج (APQC)، ومستوياته ومكوناته الرئيسية، والنماذج الأخرى ذات العلاقة
- التَّعَرُّف على أهداف قياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة
- التَّعَرُّف على أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي بالمملكة في قياس نضج إدارة المعرفة.
- الخروج بنموذج مقترح لقياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية طبقاً لمعايير (APQC)

• منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهج تحليل المحتوى مدعوماً باستخدام مجموعات التركيز (Focus Groups) كأداة نوعية لبحث وتحليل واقع نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي السعودية. وقد صمم الباحث استبانة مبنية على نموذج APQC المكون من خمس مراحل (البدء، التطوير، التوحيد، التحسين، الابتكار)، وتم توزيعها على عينة بلغت ١٥٤ فرداً من العاملين في مؤسسات التعليم. استخدمت الدراسة أدوات تحليل إحصائي لاختبار الفروق حسب الجنس، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، وخلصت إلى أن مستوى النضج كان متوسطاً في جميع الأبعاد، مع تحديد فجوات تستدعي التحسين في البيئة المؤسسية.

• اداة الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لقياس نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وذلك لكونها من أكثر الأدوات ملاءمة لتحقيق أهداف البحث في ضوء طبيعته الوصفية التحليلية، كما أنها تتيح جمع بيانات كمية من شريحة واسعة من الباحثين بطريقة منهجية ومنظمة. وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على نموذج APQC العالمي، الذي يُعد أحد أشهر النماذج المستخدمة في قياس نضج إدارة المعرفة. ويتضمن هذا النموذج خمس مراحل متسلسلة للنضج (البدء، التطوير، التوحيد، التحسين، الابتكار)، وقد تم توظيف هذه المراحل كأبعاد رئيسية للاستبانة.

ولضمان صلاحية الأداة وارتباطها بالأهداف البحثية، قام الباحث بما يلي:

- مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة بإدارة المعرفة ونماذج قياس النضج، بما في ذلك دراسات سابقة تناولت نموذج APQC.
- بناء المحاور والفقرات الاستبائية بحيث تغطي كل بعد من أبعاد نموذج APQC بشكل متكامل، مع مراعاة التدرج المنطقي بين مستويات النضج.
- عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمحكمين الأكاديميين للتأكد من مدى وضوح الفقرات وصلاحيتها لقياس ما وضعت لقياسه (الصدق الظاهري).

- تجريب الاستبانة (Pilot Study) على عينة محدودة من الأفراد لتحسين الصياغة النهائية وضمان اتساق الاستجابات

أُستخدمت الاستبانة في جمع البيانات من عينة مكونة من ١٥٤ فردًا من العاملين في مؤسسات التعليم العالي السعودية، وقد خضعت البيانات لتحليل إحصائي باستخدام برامج متخصصة مثل SPSS، لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج ذات الدلالة الإحصائية

• نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى نضج إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية يُصنّف عند المستوى المتوسط في جميع الأبعاد الخمسة لنموذج APQC، وهي: (البدء، التطوير، التوحيد، التحسين، الابتكار). وقد دلّ هذا التقييم على أن هناك جهودًا قائمة في تبني ممارسات إدارة المعرفة، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى التطوير المؤسسي الممنهج للوصول إلى مراحل أعلى من النضج. كما كشفت الدراسة عن فجوات واضحة بين الوضع الحالي والمستوى المأمول في عدد من المحاور، خصوصًا ما يتعلق بـ:

- ضعف البنية التحتية الداعمة لإدارة المعرفة.
 - محدودية مشاركة الموظفين في مبادرات المعرفة المؤسسية.
 - غياب الاستراتيجيات الموحدة لنقل المعرفة وتوثيقها.
 - الحاجة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر وتبادل المعرفة.
- وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مستوى النضج تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية، مثل:

الجنس: حيث تباينت التصورات بين الذكور والإناث بشأن مدى نضج ممارسات إدارة المعرفة.

الدرجة العلمية: إذ أظهرت الفئات ذات المؤهلات العليا وعيًا أكبر بمفاهيم النضج وتطبيقاتها.

سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي: حيث ارتبطت زيادة الخبرة الوظيفية بمستويات تقييم أعلى للنضج، ما يشير إلى دور التراكم المهني في تشكيل الوعي المؤسسي.

وقد اختُتمت الدراسة بتقديم نموذج مقترح لقياس نضج إدارة المعرفة يستند إلى نموذج APQC، ويتضمن أبعادًا واضحة، ومؤشرات قياس قابلة للتطبيق، يمكن اعتمادها كمرجعية لتطوير منظومة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة.

• مدى ارتباطها بالبحث الحالي:

- تركيزها على نضج إدارة المعرفة، والتي تُعد أحد المُمكنات الجوهرية لنجاح إدارة المشاريع، كما تؤكد نماذج النضج العالمية مثل OPM3 وCMMI وP3M3.
- اعتمادها على نموذج (APQC) المكون من خمس مراحل (البدء، التطوير، التوحيد، التحسين، الابتكار)، وهو إطار يمكن توظيفه كأداة تحليلية داخل منهجية قياس نضج المشاريع في وزارة التعليم.

- استخدام استبانة قائمة على نموذج ناضج ومعتمد عالمياً، ما يتيح لك تعديل الأداة لتلائم سياق نضج إدارة المشاريع في بيئة تعليمية حكومية.
 - الدراسة كشفت عن فجوة بين الواقع والمأمول في نضج إدارة المعرفة، وهي منهجية مطابقة لمنهج "تحليل الفجوة" الذي يمكن تطبيقه أيضاً على مشروعات وزارة التعليم.
- ركزت الدراسة على مؤسسات التعليم العالي السعودية، مما يجعل السياق التنظيمي والمؤسسي مشابهاً تماماً لوزارة التعليم من حيث الأنظمة والسياسات والبيئة الإدارية، وهو ما يُعزّز من صلاحية تعميم النتائج أو مقارنتها في دراسات الحالية.

❖ الدراسات العالمية:

١. دراسة Diana Šimić (٢٠٢٥):

• عنوان الدراسة:

HELA@CMM: Capability Maturity Model for Adoption of Learning Analytics in Higher Education

• الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير نموذج ناضج لمؤسسات التعليم العالي يُعرف بـ HELA@CMM، يقيس قدرة هذه المؤسسات على تبني تحليلات التعلم (Learning Analytics) بشكل فعال. تسعى الدراسة إلى بناء إطار منهجي لتقييم مستوى الجاهزية المؤسسية لاستغلال بيانات التعلم، وربط ذلك بتحسين العمليات التعليمية. يعتمد النموذج على Capability Maturity Model متعدد الأبعاد، ليكون أداة تشخيصية وتوجيهية تدعم المؤسسات في الانتقال نحو ممارسات أكثر نضجاً واستدامة. تُسهم هذه الدراسة في توفير خارطة طريق تمكن الجامعات من تعزيز الاستخدام المخطط والمنهجي لتحليلات التعلم، مما يعزز جودة التعليم وفعالية اتخاذ القرار المؤسسي.

• منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة منهجية البحث التصميمي (Design Science Research - DSR)، والتي تهدف إلى بناء حلول عملية قائمة على أساس علمي لتحديات واقعية في بيئات معقدة مثل التعليم العالي. تم تطوير نموذج HELA@CMM من خلال المراحل التالية:

١. تحليل الأدبيات المتخصصة في تحليلات التعلم ونماذج النضج المؤسسي، بهدف تحديد الأبعاد والممارسات الأساسية.
٢. تصميم مبدئي للنموذج اعتماداً على مدخلات الخبراء والمفاهيم النظرية.
٣. التحقق من صحة النموذج من خلال مجموعات خبراء (Focus Groups)، وتوظيف تقنية المقارنة الثنائية (Pairwise Comparison) لتحديد الأهمية النسبية لكل قدرة ضمن النموذج.
٤. تم تطوير النموذج النهائي ليضم ٢٨ قدرة موزعة على ٨ مجالات رئيسية تشمل: القيادة، الثقافة، البنية التحتية، إدارة البيانات، الأخلاقيات، الكفاءات، ضمان الجودة، والتدريس/التعلم.

٥. توفر هذه المنهجية إطارًا مرئيًا يمكن المؤسسات من تقييم مستوى نضجها الحالي، وتحديد أولويات التحسين استنادًا إلى تحليل متعدد الأبعاد.

• أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات المنهجية النوعية والكمية المصممة وفقًا لإطار البحث التصميمي (Design Science Research)، وذلك لضمان تطوير نموذج نضج متكامل وموثوق لتبني تحليلات التعلم في مؤسسات التعليم العالي. وقد شملت الأدوات ما يلي:

تحليل الأدبيات (Literature Review): تم استخدامه كأداة أولية لتحديد المفاهيم الأساسية والأبعاد الحرجة المرتبطة بنضج تحليلات التعلم، بالرجوع إلى نماذج النضج المعتمدة سابقًا في البيئات التعليمية والتقنية.

مجموعات الخبراء (Focus Groups): شارك فيها متخصصون في مجال التعليم العالي وتحليلات التعلم لتقييم النموذج المقترح، ومراجعة مكوناته وصياغة قدراته ضمن سياق واقعي وقابل للتطبيق.

المقارنة الثنائية (Pairwise Comparison): وهي أداة كمية اعتمدت لتحديد الأهمية النسبية لكل قدرة داخل النموذج، من خلال إجراء مقارنات منهجية بين عناصر النموذج باستخدام مصفوفات تقييم، ما ساعد في ترتيب الأولويات وتحسين بنية النموذج.

آلية التحقق البنائي للنموذج (Construct Validation): تم من خلالها التأكد من اتساق النموذج ومصداقيته النظرية والتطبيقية، من خلال التحليل المقارن بين النتائج المتحصلة من أدوات جمع البيانات.

والجدير بالذكر أن هذه الأدوات قد تكاملت فيما بينها لضمان تطوير نموذج HELA-CMM كإطار نضج شامل، يُستخدم لتقييم جاهزية مؤسسات التعليم العالي لاعتماد تحليلات التعلم بشكل استراتيجي ومستدام.

• نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي أسهمت في تطوير نموذج نضج مؤسسي متخصص في تبني تحليلات التعلم (HELA-CMM) لمؤسسات التعليم العالي، وقد جاءت أبرز النتائج على النحو التالي:

تم تصميم نموذج HELA-CMM كمقياس نضج متعدد الأبعاد، يضم ٢٨ قدرة مؤسسية موزعة على ٨ مجالات رئيسية، هي: القيادة، الثقافة، البنية التحتية، إدارة البيانات، الأخلاقيات، الكفاءات البشرية، ضمان الجودة، والتدريس/التعلم/التقييم.

أثبت النموذج فاعليته كمؤشر تقييمي شامل لقياس مستوى الجاهزية المؤسسية لتبني تحليلات التعلم، كما يُستخدم كخارطة طريق للتطوير التدريجي نحو ممارسات أكثر نضجًا.

أظهرت نتائج المقارنة الثنائية (Pairwise Comparison) أن القدرات المتعلقة بالقيادة والثقافة المؤسسية والبنية التحتية حظيت بأهمية نسبية أعلى، مما يشير إلى ضرورة تعزيز هذه المحاور لتحقيق تبني فعال ومستدام لتحليلات التعلم.

أوضحت الدراسة أن نموذج HELA-CMM لا يُعد أداة تشخيصية فقط، بل يمكن اعتباره أداة استراتيجية للتخطيط المؤسسي في مجال الابتكار التربوي، من خلال تحديد الفجوات ورفع كفاءة العمليات المرتبطة بالبيانات التعليمية. أكدت نتائج التحقق من النموذج على قبوله من قبل خبراء المجال، مما يعزز صلاحيته للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي على المستويين المحلي والدولي.

- الارتباط بالبحث الحالي:

تُعد دراسة HELA-CMM ذات صلة وثيقة بموضوع بحثي الحالي، إذ تشترك معها في عدة محاور منهجية ومفاهيمية، من أبرزها:

الاعتماد على نموذج النضج المؤسسي (Capability Maturity Model) كإطار تحليلي لتقييم جاهزية المؤسسة في مجال وظيفي محدد، وهو ما يتقاطع مع توجه البحث الحالي في تقييم نضج إدارة المشاريع داخل وزارة التعليم.

تعدد الأبعاد التنظيمية التي يعالجها النموذج (القيادة، البنية التحتية، الثقافة، الكفاءات، ضمان الجودة)، وهي أبعاد تتداخل بشكل مباشر مع العوامل المؤثرة في نضج إدارة المشاريع، وبالتالي تقدم مرجعية يمكن البناء عليها في تصميم أداة القياس أو تحليل النتائج.

توظيف تقنيات مثل المقارنة الثنائية ومجموعات الخبراء يعكس أهمية دمج أدوات كمية ونوعية في تقييم النضج المؤسسي، وهو ما يعزز القيمة المنهجية للبحث الحالي.

تقدم الدراسة نموذجًا متكاملًا يُستخدم كأداة للتقييم والتطوير في آنٍ واحد، ما يُلهم البحث الحالي لتصميم إطار مشابه لقياس وتطوير نضج إدارة المشاريع في الوزارة، بما يدعم تنفيذ المبادرات التعليمية بكفاءة واستدامة.

رغم أن مجال الدراسة يتعلق بـ "تحليلات التعلم"، إلا أن النهج الاستراتيجي، والتخطيط المؤسسي التدريجي، وتحديد الفجوات التنظيمية الذي يميز النموذج، يتفق تمامًا مع فلسفة دراسات النضج، ويُسهّم في تعميق الفهم لكيفية بناء قدرات مؤسسية فعالة في السياق التعليمي الحكومي.

- اقتباس مباشر من الدراسة:

The HELA-CMM model is not only a tool for assessment but also serves as a roadmap for strategic development and planning. It provides a staged progression to guide institutions in building sustainable and ethically grounded learning analytics practices

٢. دراسة Hind Benlhabib (٢٠٢٤):

- عنوان الدراسة:

"A Maturity Model for Performance Management in Education Systems: Evidence from Morocco"

- الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تطوير نموذج نضج (Maturity Model) لإدارة الأداء في نظم التعليم، يتكوّن من ستة أبعاد رئيسية وخمسة عشر مجالًا للقدرات واثنين وأربعين ممارسة مثلى، بما يمكن من تقييم الجاهزية المؤسسية لإدارة الأداء بشكل

فعال. تستخدم الدراسة هذا النموذج كأداة تشخيصية لمنظومات التعليم، مع تطبيقه التجريبي على المملكة المغربية لاختبار قدرته على تحديد الثغرات وتعزيز الممارسات التنظيمية. وتعتمد المنهجية على البحث التصميمي (Design Science Research) لضمان مواءمة النموذج مع متطلبات الواقع التعليمي. كما توفر الدراسة إطارًا علميًا واستراتيجيًا ييسر لصناع القرار تحديد أولويات تطوير الأداء وتحسين جودة التعليم بشكل مستدام.

• منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهج البحث التصميمي (Design Science Research - DSR)، الذي يُعد مناسبًا لتطوير نماذج وتدخلات عملية مبنية على أسس علمية. وقد تم استخدام هذا المنهج لتطوير نموذج نضج لإدارة الأداء في نظم التعليم، بحيث يراعي السياقات المؤسسية والبيئات التعليمية المختلفة. شملت خطوات المنهج ما يلي:

- تحليل الأدبيات المتخصصة في إدارة الأداء ونماذج النضج المؤسسي، لاستخلاص الأبعاد والممارسات المثلى.
- تطوير النموذج مبدئيًا بناءً على النتائج النظرية، ثم اختباره ميدانيًا من خلال تطبيقه في السياق المغربي.
- توظيف مجموعات تركيز (Focus Groups) ضمت أكاديميين وخبراء تعليم لتقييم فاعلية النموذج ومكوناته.
- اعتماد أسلوب "جلسات الانعكاس والتعلم" (Reflection and Learning Sessions) كوسيلة تحليلية للتحقق من التطبيق الواقعي للنموذج.

أتاحت هذه المنهجية بناء نموذج ناضج ومرن، يجمع بين الدقة النظرية والصلاحية التطبيقية، ويسهم في تحسين إدارة الأداء داخل نظم التعليم.

• أدوات الدراسة:

- نموذج النضج (MM-PMES): يتكون من ٦ أبعاد، ١٥ مجال قدرة (Capability Areas)، و ٤٢ ممارسة مثلى (Best Practices).
- نموذج تقييم النضج (MAM-PMES - Maturity Assessment Model): يستخدم لتحديد مستوى النضج من خلال خمسة مستويات نضج تبدأ من "البداية" وتنتهي بـ "النضج الأمثل".
- تم التحقق من فعالية النموذج من خلال مجموعتي تركيز ضمنا أكاديميين وخبراء في التعليم، وتطبيق مبدئي على حالة المغرب.

• نتائج الدراسة:

تطوير نموذج نضج شامل لإدارة الأداء في نظم التعليم (PMES-MM)، يضم ستة أبعاد رئيسية: الرؤية الاستراتيجية، القدرات المؤسسية، القيادة والحوكمة، إدارة الأداء، الابتكار والتعلم، والتقييم المستمر. تم تصميم أداة تقييم مرافقة (PMES-MAM) لتحديد مستوى نضج المؤسسة التعليمية في خمسة مستويات تبدأ من "البداية" وتنتهي بـ "النضج الأمثل".

كما أظهر التطبيق التجريبي في النظام التعليمي المغربي أن هناك وعيًا متزايدًا بأهمية إدارة الأداء، إلا أن الممارسات لا تزال جزئية وتفتقر إلى التنظيم الرسمي، مما يشير إلى وجود فجوات تنظيمية قابلة للتطوير.

و كذلك أكد المشاركون في مجموعات التركيز على ملائمة النموذج لسياقات تعليمية مختلفة، شرط تكييفه بما يتوافق مع البيئة المؤسسية والثقافية في كل بلد.

عزز النموذج المقترح من قدرة صناع القرار على تحديد أولويات التحسين، وتوجيه الاستثمارات، وتعزيز الحوكمة التربوية.

• الارتباط بالبحث الحالي:

تتقاطع هذه الدراسة بشكل وثيق مع البحث الحالي حول "أثر نضج إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المبادرات التعليمية في وزارة التعليم السعودية"، وذلك في عدة جوانب محورية. أولاً، تعتمد الدراسة على نموذج نضج مؤسسي (PMES-MM) لقياس مستوى الجاهزية في إدارة الأداء التعليمي، وهو ما يتقارب من حيث المنهج والمفهوم مع نماذج نضج إدارة المشاريع (مثل OPM3 و P3M3) التي تسعى الدراسة الحالية إلى تطبيقها على واقع وزارة التعليم.

ثانياً، يُبرز النموذج المقترح في الدراسة البنية المؤسسية والحوكمة والتقييم المستمر كعوامل أساسية في تحقيق النضج، وهي ذات الأبعاد التي تُعد ضرورية أيضاً لإنجاح إدارة المشاريع التعليمية. ثالثاً، تُعد أدوات الدراسة النوعية (مجموعات التركيز، تحليل الأدبيات) موجهة لفهم فجوات التطبيق، وهي منهجية تتفق مع توجه بحثك نحو تحليل الفجوة بين الواقع والمأمول في تنفيذ المشاريع التعليمية.

أخيراً، يوفر النموذج إطاراً مرناً يمكن تكييفه في البيئة السعودية، سواء لتطوير مؤشرات النضج أو لتصميم أدوات القياس، مما يعزز من القيمة التطبيقية للدراسة ويمنح بحثك خلفية علمية مقارنة يمكن الاستناد إليها في بناء النموذج التحليلي.

٣. دراسة حازم ابراهيم عثمان السيد (٢٠٢٤):

• عنوان الدراسة:

"تطوير إدارة المشروعات الإنتاجية بمدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء نموذج نضج إدارة المشروعات"

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على مايلي:

١. تحديد الأسس الفكرية لإدارة المشروعات الإنتاجية بالمدارس.
٢. التعرف على نموذج نضج إدارة المشروعات بالمؤسسات التعليمية.
٣. الوقوف على ملامح التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم.
٤. التعرف على مقترحات تطوير إدارة المشروعات الإنتاجية بمدارس التعليم الفني بمحافظة الفيوم على ضوء نموذج نضج إدارة المشروعات

• منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف تشخيص واقع إدارة المشاريع الإنتاجية في مدارس التعليم الفني، واستكشاف سُبل تطويرها بناءً على نموذج النضج المؤسسي. استخدم الباحث أدوات متنوعة لجمع البيانات، شملت تحليل الوثائق الرسمية، مراجعة الأدبيات، وتقارير الأداء، دون استخدام أدوات كمية مثل الاستبيانات. وقد تم تحليل

البيانات من خلال عرض وصفي لمؤشرات الواقع التعليمي والإداري، لتقديم مقترحات تطويرية قائمة على نتائج الدراسة.

• أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على جمع البيانات من المصادر الرسمية، والوثائق، والمطبوعات العربية والأجنبية، والبحوث، والمؤتمرات، بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة المشروعات ونماذج نضجها. (لم تُذكر أداة كمية مثل الاستبانة تحديداً)

• مدى ارتباطها بالدراسة الحالية:

- الدراسة الحالية حول "قياس نضج إدارة المشاريع في وزارة التعليم" وترتبط بالجوانب التالية:
- تطبيق نموذج نضج إدارة المشاريع كمحور رئيسي في تقييم واقع مشروعات تعليمية (مدارس التعليم الفني).
- تقدم تصوراً ميدانياً يمكن استخدامه أو مقارنته مع واقع وزارة التعليم في السعودية.
- النتائج تسلط الضوء على الفجوات في تطبيقات النضج المؤسسي، وهو ما يتماشى مع أهداف الدراسة في تحليل واقع وزارة التعليم.
- الدراسة تؤكد على ضرورة وجود سياسات واضحة، متابعة دائمة، وتكامل بين الأنشطة—وهي من عناصر النضج المؤسسي بحسب نماذج مثل OPM3 وCMMI.

٤. دراسة د. دعاء محمود جوهر (٢٠٢٢):

• عنوان الدراسة:

"نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس (مشروع التعليم الإلكتروني نموذجاً"

• هدف الدراسة:

يسعى البحث الى تحقيق النقاط التالية:

- التعرف على الاسس النظرية المتعلقة بنضج ادارة المشروعات بالجامعات المعاصرة
- الوقوف على واقع نضج ادارة مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس على المستويين النظري والميداني
- الوقوف على نقاط القوة والضعف المتعلقة بقدرة عملية الدعم المقدم في اطار مشروع التعليم الإلكتروني
- التوصل الى مجموعة من الاجراءات المقترحة لتحسين مستوى نضج ادارة المشروع

• منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف تشخيص واقع نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية بجامعة عين شمس، وتحليل الفجوة بين المستوى الحالي والمستوى المستهدف من النضج. تم استخدام هذا المنهج لرصد الممارسات الفعلية، وتفسير أوجه القصور والنجاحات في ضوء الأطر النظرية لنماذج النضج المؤسسي. كما ساعد الباحثة في وصف الظواهر الإدارية والتنظيمية المرتبطة بإدارة المشروعات التربوية، وتقديم مقترحات تطويرية قائمة على نتائج التحليل. وقد استُخدمت أدوات كمية (استبانتين) لدعم النتائج الميدانية وتحقيق أهداف البحث.

• اداة الدراسة:

استخدمت الباحثة أداتي استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم تصميمهما لقياس مستوى نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني من وجهة نظر الفئات المستهدفة.

الاستبانة الأولى وُجّهت إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، لقياس مدى إدراكهم لمستوى نضج المشروع ودورهم في مراحل المختلفة. أما الاستبانة الثانية فقد وُجّهت إلى مديري الوحدات المعنية (مثل وحدة التعليم الإلكتروني، الجودة، الإرشاد الأكاديمي، وإدارة الأزمات)، لتقييم الإجراءات التنظيمية ومدى تكاملها مع مبادئ النضج المؤسسي.

وقد تم بناء الاستبانتين استنادًا إلى الأدبيات العلمية ونماذج النضج المعتمدة، وتم التحقق من صدقها وثباتها من خلال التحكيم واختبارها مبدئيًا على عينة استطلاعية. أسهمت هاتان الأداتان في جمع بيانات كمية دقيقة دعمت نتائج الدراسة وفُسّرت واقع الممارسة في المشروع المدروس.

• نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة النضج الحالية لإدارة مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية تقع عند المستوى الثالث (المحدد Defined)، في حين أن المستويات المستهدفة من وجهة نظر مجتمع البحث تقع عند المستوى الرابع (المدار Managed)، مما يشير إلى وجود فجوة قابلة للتطوير. كما أظهرت النتائج وجود قصور في عمليات التحسين المستمر، وضرورة دعم القدرات المؤسسية في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

• مدى ارتباطها بالبحث الحالي:

- تطبيق نموذج النضج المؤسسي على مشروع تعليمي حكومي.
- استخدام أدوات استقصائية لقياس النضج (استبانتين) يمكن الاستفادة منها أو تكييفها.
- تقديم تحليل للفجوة بين الواقع والمستوى المستهدف من النضج، وهي خطوة مهمة في دراسات النضج المؤسسي.
- ربط نتائج النضج بقدرة الدعم المؤسسي، ما يساعد على تصميم أطر دعم إداري ناجحة في وزارة التعليم

المتغير المستقل (Independent Variable):

نضج إدارة المشاريع

ويمثل الدرجة التي وصلت إليها وزارة التعليم في تطبيق مبادئ وممارسات إدارة المشاريع وفق نماذج النضج العالمية (مثل OPM3 أو P3M3)، ويُقاس عادة من خلال أبعاد مثل: الحوكمة، الإجراءات، القدرات التنظيمية، إدارة الوقت والتكلفة والجودة

المتغير التابع (Dependent Variable):

جودة تنفيذ المبادرات التعليمية

ويمثل مستوى الكفاءة والفعالية التي يتم بها تنفيذ المشاريع والمبادرات داخل الوزارة، ويشمل مؤشرات مثل: الالتزام بالجدول الزمني، كفاءة استخدام الموارد، تحقيق الأهداف، رضا المستفيدين، ومخرجات قابلة للقياس

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يُعد تحديد المنهجية العلمية المناسبة أمرًا جوهريًا في أي بحث أكاديمي، حيث تُسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بصورة دقيقة وموثوقة. وفي ضوء طبيعة المشكلة البحثية التي تسعى إلى قياس أثر مستوى نضج إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المبادرات التعليمية في وزارة التعليم السعودية، فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لتحليل الظواهر الإدارية والاجتماعية في بيئاتها الطبيعية.

يهدف هذا المنهج إلى وصف واقع إدارة المشاريع داخل الوزارة كما هو قائم فعليًا، وتحليل علاقته بمخرجات تنفيذ المبادرات من حيث الكفاءة، والفاعلية، والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية. كما يتيح هذا الإطار المنهجي الجمع بين الرصد الكمي والتحليل التفسيري، بما يعزز من مصداقية النتائج.

ولتحقيق ذلك، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من موظفي وزارة التعليم الذين لهم علاقة مباشرة بإدارة المشاريع، سواء على المستوى التنفيذي أو الإشرافي. كما تم دعم الدراسة ببيانات ثانوية مستخلصة من الوثائق الرسمية والتقارير الصادرة عن الوزارة، وذلك لضمان التكامل بين المصادر الكمية والنوعية.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب التحليلية مثل: التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، واختبارات الفروق والدلالة الإحصائية مثل T-test وANOVA، بالإضافة إلى تحليل الارتباط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة أهداف الدراسة التي تسعى إلى وصف واقع نضج إدارة المشاريع داخل وزارة التعليم، وتحليل أثره على جودة تنفيذ المبادرات التعليمية. يتيح هذا المنهج إمكانية الربط بين المتغيرات، وتحليل الظواهر كما هي في الواقع، دون التدخل في متغيراتها، مما يعزز من القدرة على استنتاج العلاقات وتقديم التوصيات

وبناءً على ما سبق، فإن هذا الفصل يُسهم في تأصيل الدراسة نظريًا، ويوفر أساسًا علميًا لتطوير النموذج التحليلي المعتمد، ويُوَجِّه الباحث نحو تصميم أدوات مناسبة لقياس نضج إدارة المشاريع في وزارة التعليم، بما يواكب التوجهات العالمية، ويستجيب لاحتياجات الواقع المحلي.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة التعليم السعودية ممن لهم علاقة مباشرة بإدارة المشاريع التعليمية، سواء من العاملين في الوكالات، أو الإدارات العامة للمشاريع، أو وحدات التنفيذ والمتابعة ذات الصلة بالمبادرات التعليمية المنفذة خلال الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٥ م وأولياء الأمور المرتبطين بمبادرات وزارة التعليم المتعلقة بالطلاب والطالبات

خطوات جمع البيانات:

تصميم الاستبانة: تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات المتخصصة ونماذج نضج إدارة المشاريع (مثل OPM3)، توزيع الاستبانة الأساسية: تم إرسال الاستبانة إلكترونيًا مع رسالة تعريفية توضح هدف البحث وضمان سرية البيانات.

جمع الردود خلال فترة محددة: تم تحديد فترة زمنية لا تقل عن أسبوعين لجمع أكبر عدد ممكن من الردود.
ترميز البيانات وتحميلها على برنامج SPSS: تم إدخال البيانات في البرنامج الإحصائي وتهيئتها للتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

حدود البحث:

الحدود المكانية: وزارة التعليم - المملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية: المبادرات المنفذة خلال الفترة من ٢٠٢٠ م إلى ٢٠٢٥ م

الحدود الموضوعية: نضج ادارة المشاريع وتأثيره على تنفيذ المبادرات التعليمية

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة

تُعد إدارة المشاريع أداة استراتيجية أساسية في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، ولا سيما في ظل التوسع في المبادرات النوعية التي تستهدف تحسين جودة التعليم. ومع ازدياد التحديات المرتبطة بتنفيذ هذه المبادرات، تظهر الحاجة إلى تقييم مدى نضج إدارة المشاريع في وزارة التعليم السعودية، وتحليل انعكاسه على كفاءة تنفيذ المبادرات التعليمية. تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء آراء المستفيدين من موظفين وأولياء أمور حول فعالية الممارسات الإدارية للمشاريع التعليمية، ومدى توافقها مع النماذج العالمية مثل OPM3 وP3M3، بالإضافة إلى مواءمتها مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. اعتمدت الدراسة على استبانة إلكترونية شملت مجموعة متنوعة من المشاركين. وتم تحليل النتائج باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي. تسعى هذه الورقة إلى إبراز نقاط القوة والقصور في منظومة إدارة المشاريع في الوزارة، وتقديم توصيات عملية تساهم في رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق رضا المستفيدين.

تحليل البيانات

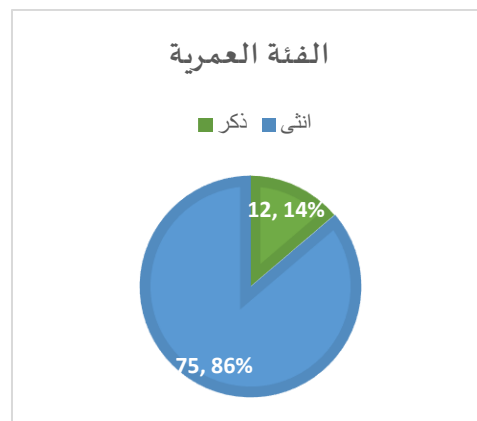
فيما يلي تحليل بيانات الاستبانة التي تقيس أثر نضج إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المبادرات التعليمية في وزارة التعليم السعودية

خصائص العينة:

لضمان تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج ذات موثوقية، تم تصميم أداة الاستبانة وتوزيعها على عينة متنوعة من المستفيدين والمهتمين بإدارة المشاريع في وزارة التعليم. وقد اشتملت العينة على مجموعة من الخصائص الديموغرافية مثل النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى التعليمي، ونوع المستفيد، وعدد سنوات الخبرة. يساعد تحليل هذه الخصائص في فهم الخلفية العامة للمشاركين، ومدى تمثيلهم للفئات المستهدفة من الدراسة، كما يعزز من تفسير نتائجها بشكل أدق.

جدول (١) خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٢	١٣,٧٩%
انثى	٧٥	٨٦,٢١%
المجموع	٨٧	١٠٠%

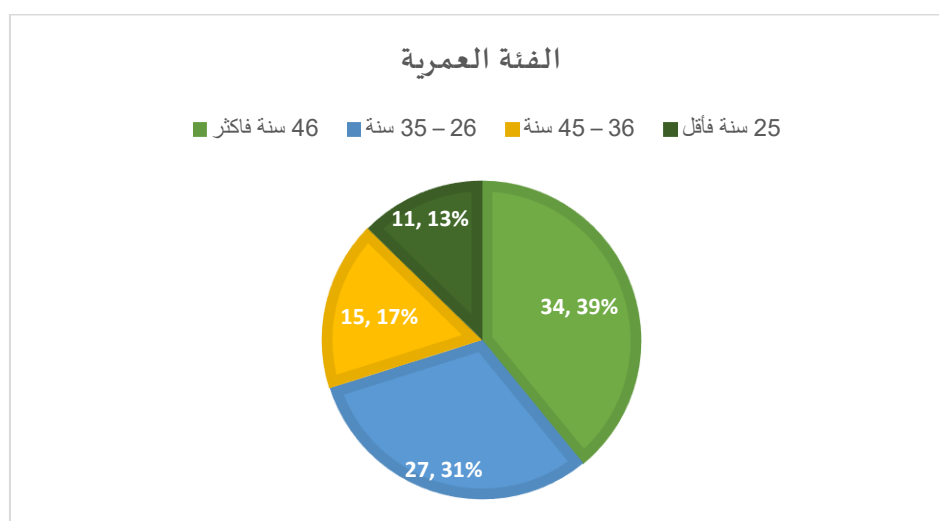


شكل (٢): خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

يتضح من الجدول (١) والشكل (٢) أن أغلبية المشاركين في الدراسة من الإناث بنسبة بلغت ٨٦,٢١%، في حين شكّل الذكور ١٣,٧٩% فقط من العينة. ويُعزى هذا التفاوت إلى التركيبة السكانية للعاملين والمستفيدين من قطاع التعليم، حيث تُمثّل الإناث نسبة كبيرة في وظائف التعليم أو ضمن أولياء الأمور المشاركات في المبادرات التعليمية.

جدول (٢) خصائص العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
٤٦ سنة فأكثر	34	39.08%
٢٦ - ٣٥ سنة	27	31.03%
٣٦ - ٤٥ سنة	15	17.24%
٢٥ سنة فأقل	11	12.64%
المجموع	87	100%

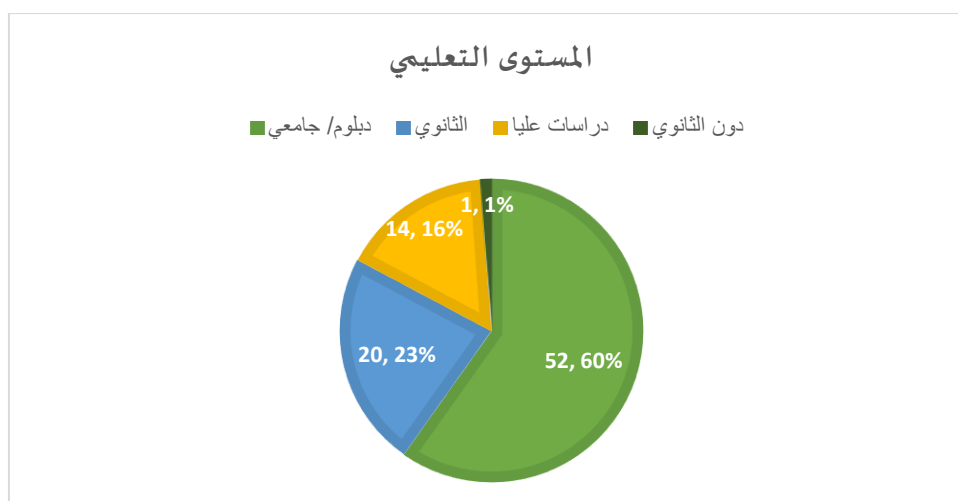


شكل (٣): خصائص العينة حسب العمر

تشير النتائج في الجدول (٢) والشكل (٣) أن الفئة العمرية "٢٦ - ٣٥ سنة" هي الأكثر تمثيلاً بنسبة تجاوزت النصف، مما يعكس اهتمام الجيل الشاب بالمشاركة في تقييم المبادرات التعليمية. كما أن الفئة العمرية "٣٦ - ٤٥ سنة" شكّلت نسبة معتبرة من المشاركين، ما يدل على تنوع الفئات العمرية التي شاركت في الدراسة ويمكن من تعميم النتائج على شريحة واسعة من المجتمع التعليمي

جدول (٣) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

العمر	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم/ جامعي	52	59.77%
الثانوي	20	22.99%
دراسات عليا	14	16.09%
دون الثانوي	1	1.15%
المجموع	87	100%

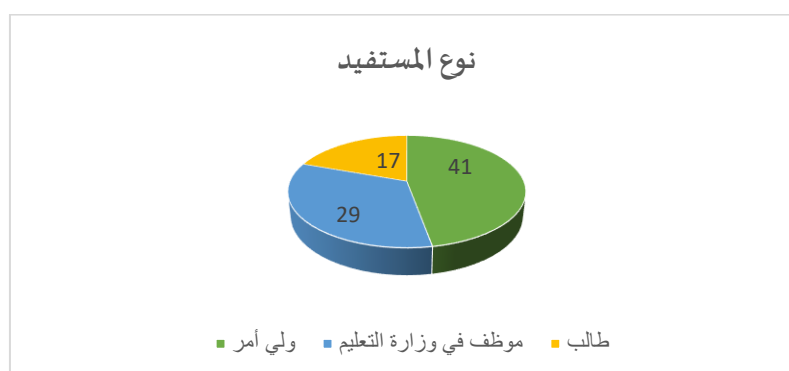


شكل (٤): خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

أظهرت البيانات في الجدول (٣) والشكل (٤) أن أغلبية أفراد العينة يحملون مؤهل "دبلوم/جامعي"، مما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للمشاركين في الاستبانة. ويُعد ذلك مؤشراً إيجابياً على وعي العينة بطبيعة إدارة المشاريع التعليمية ومخرجاتها، مما يدعم مصداقية التقييمات المقدمة من قبلهم.

جدول (٤) خصائص العينة حسب نوع المستفيد

العمر	التكرار	النسبة المئوية
ولي أمر	41	47.13%
موظف في وزارة التعليم	29	33.33%
طالب	17	19.54%
المجموع	87	100%

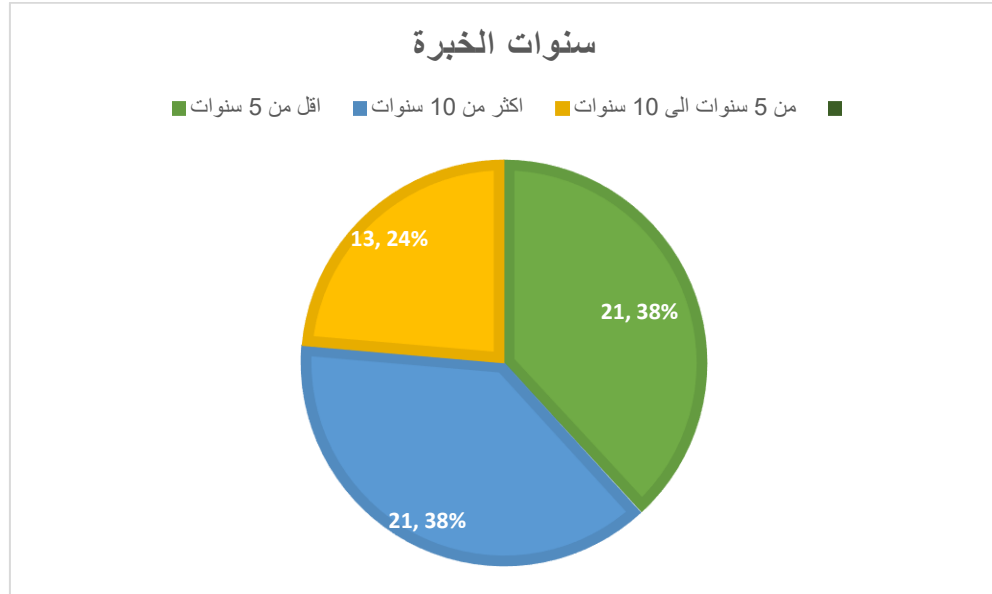


شكل (٥): خصائص العينة حسب نوع المستفيد

في الجدول (٤) والشكل (٥) توزعت العينة بين عدة فئات من المستفيدين، حيث مثل أولياء الأمور النسبة الأكبر، تلاهم موظفو وزارة التعليم، ثم الطلاب. ويُعزز هذا التنوع في نوعية المشاركين مصداقية النتائج، لأنه يضمن شمول آراء فئات مختلفة ترتبط بالمبادرات التعليمية سواء من جهة التنفيذ أو الاستفادة.

جدول (٥) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	21	38.18%
اكثر من 10 سنوات	21	38.18%
من 5 سنوات الى 10 سنوات	13	23.64%
المجموع	87	100%



شكل (٦): خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

يتبين في الجدول (٥) والشكل (٦) أن الفئة الأكثر تمثيلاً من الموظفين هم أصحاب الخبرة "أكثر من ١٠ سنوات"، تليها فئة "أقل من ٥ سنوات". ويشير ذلك إلى مشاركة ذوي الخبرة الطويلة في التقييم، مما يُكسب البيانات موثوقية عالية نظراً لإلمامهم بالعمليات والممارسات الإدارية داخل الوزارة.

النتائج:

بيّنت نتائج الدراسة عن مجموعة من المؤشرات المهمة التي تسلط الضوء على واقع نضج إدارة المشاريع في وزارة التعليم السعودية، ومدى انعكاس ذلك على جودة تنفيذ المبادرات التعليمية. وتُظهر هذه النتائج تبايناً في مستويات الرضا والانطباعات بين المشاركين، مما يعكس جوانب القوة والتحديات التي تتطلب مزيداً من التحليل والتطوير المستقبلي.

وتألّفت الاستبانة من (٥) خمسة محاور رئيسية وهي :

١. المحور الاول: الأطر التنظيمية والمنهجيات المعتمدة في إدارة المشاريع: (وتكوّن من ٣ اسئلة فرعية)

أشار ما يزيد عن ٥٩% من المشاركين إلى وجود سياسات وإجراءات مكتوبة تنظم مراحل إدارة المشاريع في الوزارة، حيث عبّر ٣٦% عن موافقتهم، و٢٣% عن موافقتهم الشديدة. تعكس هذه النتيجة وجود بنية تنظيمية رسمية تسهم في ضبط العمليات الإدارية

٢. المحور الثاني: أثرنضج إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المبادرات التعليمية (من منظور الطالب وولي الأمر):

(وتكوّن من ٣ اسئلة فرعية)

عبر أكثر من ٤٦% من المشاركين عن قناعتهم بأن إدارة المشاريع في الوزارة تسهم في تحسين الخدمات التعليمية المقدّمة للمستفيدين، خاصة أولياء الأمور. تعكس هذه النسبة إدراكًا متزايدًا لأهمية الحوكمة الفعالة في المشاريع ودورها في تعزيز جودة العملية التعليمية ومخرجاتها

٣. المحور الثالث: كفاءة وفعالية التنفيذ (٢٠٢٠-٢٠٢٥): (وتكوّن من ٣ اسئلة فرعية)

أظهرت البيانات تباينًا ملحوظًا في تقييم المشاركين لمدى التزام المشاريع التعليمية بالجدول الزمني المحدد وجودة المخرجات النهائية. يشير هذا التفاوت إلى وجود تحديات في التخطيط الزمني وضبط التنفيذ، والتي قد تعود لأسباب تتعلق بإدارة المخاطر أو ضعف التنسيق بين الجهات المعنية بالمشروع

٤. المحور الرابع: تبني النماذج العالمية ومواكبة رؤية ٢٠٣٠: (وتكوّن من ٣ اسئلة فرعية)

سجّلت الفقرة المتعلقة بمواءمة ممارسات إدارة المشاريع مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ أعلى نسب الموافقة بين المشاركين، مما يدل على وعي استراتيجي واضح بضرورة الانسجام مع التوجهات الوطنية. تعكس هذه النتيجة فهمًا متزايدًا لدى المعنيين بأهمية ربط أهداف المشاريع التعليمية بالأهداف العامة لرؤية المملكة، ما يعزز فرص النجاح والاستدامة

٥. المحور الخامس: رصد وتحليل نقاط القوة والتطوير المؤسسي: (وتكوّن من ٣ اسئلة فرعية)

لوحظ ميل عدد من المشاركين إلى اتخاذ موقف محايد تجاه بعض المؤشرات مثل وجود مؤشرات أداء واضحة وبيئة تنظيمية تدعم الابتكار. قد يشير ذلك إلى ضعف الوعي أو نقص الشفافية في تفعيل هذه المكونات داخل بيئة الوزارة، ما يستدعي تعزيز الجهود في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على القياس والتحسين المستمر

التحليل الإحصائي:

جدول (٦) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية للمحور الأول (الأطر التنظيمية والمنهجيات المعتمدة في إدارة المشاريع)

الترتيب	قيمة p	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اسئلة المحور الأول:
2	0.005	-5.715	0.55	1.6	تمتلك وزارة التعليم إطارًا تنظيميًا واضحًا لإدارة المشاريع التعليمية
2	0.005	-5.715	0.55	1.6	يتم تحديد نطاق المشروع وأهدافه بشكل دقيق في بداية كل مشروع
1	0.033	-3.207	0.84	1.8	توجد سياسات وإجراءات مكتوبة لتنظيم مراحل إدارة المشاريع

تشير نتائج التحليل الإحصائي لأسئلة المحور الأول (الإطار التنظيمي والحوكمة) إلى انخفاض متوسطات تقييم المشاركين، حيث تراوحت القيم بين ١,٦ و ١,٨. وقد أظهرت نتائج اختبار T دلالة إحصائية قوية ($P < 0.05$)، مما يدل على وجود فروق معنوية مقارنة بالمتوسط المرجعي المحايد (٣). وتعكس هذه النتائج ضعفًا في إدراك أو تفعيل الجوانب

التنظيمية لإدارة المشاريع داخل الوزارة، مما يشير إلى الحاجة لتقوية السياسات وتفعيل الأطر التنظيمية لضمان حوكمة فعالة ومستدامة للمشاريع التعليمية.

جدول (٧) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الاحصائية للمحور الثاني (أثر نضج إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المبادرات التعليمية (من منظور الطالب وولي الأمر)

الترتيب	قيمة p	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اسئلة المحور الثاني:
1	0.0	6.563	0.91	3.65	تؤدي إدارة المشاريع الفعالة إلى توفير خدمات تعليمية ذات قيمة مضافة لأولياء الأمور
2	0.0	4.525	1.03	3.51	هناك أثر ملموس لنضج إدارة المشاريع على مستوى رضا المستفيدين (الطلاب وأولياء الأمور)
3	0.0	4.012	1.11	3.48	يتم إشراك المستفيدين (الطلاب/أولياء الأمور) في تقييم المبادرات التعليمية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأسئلة المحور الثاني (رضا المستفيدين) أن تقييم المشاركين يميل إلى الإيجابية، حيث تراوحت المتوسطات بين ٣,٤٨ و ٣,٦٥. وقد جاءت فقرة 'توفير خدمات تعليمية ذات قيمة مضافة لأولياء الأمور' في المرتبة الأولى، مما يعكس إدراكاً واضحاً لأثر إدارة المشاريع على تحسين الخدمات التعليمية. كما أن جميع الفقرات كانت ذات دلالة إحصائية معنوية ($P < 0.05$)، وهو ما يدل على وجود فرق حقيقي في آراء المشاركين مقارنة بالقيمة المرجعية المحايدة. تعكس هذه النتائج أهمية تعزيز دور المستفيدين في التقييم، وتؤكد أن نضج إدارة المشاريع ينعكس بشكل ملموس على رضاهم وتفاعلمهم.

جدول (٨) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الاحصائية للمحور الثالث (كفاءة وفعالية التنفيذ (٢٠٢٠-٢٠٢٥))

الترتيب	قيمة p	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اسئلة المحور الثالث:
1	0.0	5.528	1.07	3.64	يتم تنفيذ مشاريع الوزارة ضمن الجدول الزمني المحدد
3	0.0	4.286	1.08	3.5	تحقق مشاريع الوزارة جودة عالية في مخرجاتها التعليمية
2	0.0	5.049	1.07	3.58	تخضع المشاريع لمراجعة وتقييم دوري لضمان توافقها مع الأهداف

تعكس نتائج المحور المتعلق بالتنفيذ والتقييم فهماً جيداً من قبل المشاركين لأداء المشاريع داخل الوزارة، حيث تراوحت المتوسطات بين ٣,٥٠ و ٣,٦٤، وهي قيم تميل إلى الإيجابية. وقد سجلت فقرة 'تنفيذ المشاريع ضمن الجدول الزمني' أعلى تقييم، مما يدل على فعالية نسبية في ضبط الوقت خلال مراحل التنفيذ. كما أن نتائج اختبار T لجميع الفقرات كانت

ذات دلالة إحصائية معنوية ($P < 0.05$)، ما يشير إلى وجود اختلاف حقيقي عن المتوسط المحايد. تعزز هذه النتائج أهمية تطوير آليات التقييم الدوري وضبط الجودة كجزء من عملية إدارة المشاريع التعليمية

جدول (٩) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الاحصائية للمحور الرابع (تبني النماذج العالمية ومواكبة رؤية ٢٠٣٠)

الترتيب	قيمة p	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اسئلة المحور الرابع:
3	0.0	7.067	0.83	3.64	تطبيق الوزارة نماذج نضج إدارة المشاريع العالمية مثل OPM3 أو P3M3
1	0.0	10.839	0.83	3.98	توجد جهود مستمرة لمواءمة ممارسات إدارة المشاريع مع رؤية المملكة ٢٠٣٠
2	0.0	6.522	1.0	3.71	تتوافق مخرجات المشاريع التعليمية مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة

أظهرت نتائج المحور الرابع (الالتزام بالنماذج العالمية والرؤية الوطنية) قيمة مرتفعة نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات من ٣,٦٤ إلى ٣,٩٨، مما يدل على وجود إدراك قوي لدى المشاركين بجهود الوزارة في مواءمة مشاريعها مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتطبيق نماذج نضج عالمية مثل OPM3 و P3M3. وقد حازت فقرة المواءمة مع الرؤية على أعلى متوسط، ما يشير إلى وعي استراتيجي متزايد. كما أن جميع الفقرات كانت ذات دلالة إحصائية ($P < 0.05$)، وهو ما يعكس وجود فروقات حقيقية مقارنة بالمستوى المحايد. تؤكد هذه النتائج أهمية تعزيز التكامل بين الرؤية الوطنية وممارسات إدارة المشاريع لضمان مواءمة السياسات والمخرجات مع التوجهات العليا

جدول (١٠) اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الاحصائية للمحور الخامس (رصد وتحليل نقاط القوة والتطوير المؤسسي)

الترتيب	قيمة p	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اسئلة المحور الخامس:
2	0.0	8.893	0.87	3.9	تتسم منظومة إدارة المشاريع في الوزارة بالمرونة والقدرة على التكيف
3	0.0	7.483	0.92	3.81	توجد مؤشرات أداء واضحة ومقاسة بشكل دوري لتحسين الأداء المؤسسي
1	0.0	10.014	0.84	3.99	توفر الوزارة بيئة محفزة تدعم الإبداع والابتكار في تنفيذ المشاريع

تشير نتائج التحليل الإحصائي لأسئلة المحور الخامس (المرونة والابتكار ومؤشرات الأداء) إلى تقييمات إيجابية من قبل المشاركين، حيث تجاوزت جميع المتوسطات القيمة المرجعية ٣. وقد حصلت فقرة 'توفر الوزارة بيئة محفزة تدعم الإبداع' على أعلى متوسط (٣,٩٩)، ما يعكس تقديراً واضحاً للبيئة الداعمة داخل الوزارة. كما أظهرت نتائج T-Test دلالة إحصائية لجميع الفقرات ($P < 0.05$)، ما يؤكد وجود فروق حقيقية مقارنة بالمستوى المحايد. توصي هذه النتائج بأهمية الاستمرار في دعم الابتكار وتفعيل مؤشرات الأداء لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع

اختبار فرضيات البحث:

نتائج تحليل التباين (ANOVA):

تم إجراء اختبار تحليل التباين (ANOVA) والانحدار المتعدد لتقييم فرضيات البحث. وقد تم استخدام فقرات الاستبانة كمؤشرات للمتغيرات المستقلة، بينما تم استخدام جودة مخرجات المشاريع التعليمية كمتغير تابع:

الفرضية الرئيسية:

فرضية العدم H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج إدارة المشاريع وجودة تنفيذ المبادرات التعليمية في وزارة التعليم.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج إدارة المشاريع وجودة تنفيذ المبادرات التعليمية في وزارة التعليم.

جدول (١١): نتائج اختبار تحليل التباين لفرضية الدراسة الرئيسية

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	12.433	14	9.86	31.126	2.343
Residual	22.491	71	0.317	-	-
Total	34.924	85	-	-	-

من خلال جدول (١١) أعلاه، نجد أن قيمة الدلالة (Sig. = nan) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم، مما يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج إدارة المشاريع وجودة تنفيذ المبادرات التعليمية في وزارة التعليم.

الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى نضج إدارة المشاريع تنسب إلى سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى نضج إدارة المشاريع تنسب إلى سنوات الخبرة.

جدول (١٢): نتائج اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى:

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4.576	2	2.288	3.943	0.025
Residual	30.179	52	0.58	-	-
Total	34.756	54	-	-	-

من خلال جدول (١٢) أعلاه، نجد أن قيمة الدلالة (Sig. = 0.0255) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، وبالتالي نرفض فرضية العدم H0، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الفرضية كما تم تحديدها في النموذج الإحصائي

الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى المعرفة بأهداف إدارة المشاريع والالتزام بالجدول الزمني.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى المعرفة بأهداف إدارة المشاريع والالتزام بالجدول الزمني

جدول (١٣): نتائج اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية:

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	12.687	1	12.687	11.313	0.002
Residual	30.279	27	1.121	-	-
Total	42.966	28	-	-	-

من خلال جدول (١٣) أعلاه، نجد أن قيمة الدلالة (Sig. = 0.0023) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الفرضية كما تم تحديدها في النموذج الإحصائي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوات المتابعة وفعالية تنفيذ المبادرات.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوات المتابعة وفعالية تنفيذ المبادرات.

جدول (١٤): نتائج اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة:

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	64.387	1	64.387	154.028	0.0
Residual	35.113	84	0.418	-	-
Total	99.5	85	-	-	-

من خلال جدول أعلاه، نجد أن قيمة الدلالة (Sig. = 0.0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥)، وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الفرضية كما تم تحديدها في النموذج الإحصائي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر هيكل تنظيمي واضح ومستوى نتائج المبادرات التعليمية.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر هيكل تنظيمي واضح ومستوى نتائج المبادرات التعليمية.

جدول (١٥): نتائج اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة:

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	29.176	1	29.176	37.039	0.0
Residual	25.207	32	0.788	-	-
Total	54.382	33	-	-	-

من خلال جدول (١٥) أعلاه، نجد أن قيمة الدلالة (Sig. = 0.0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي نرفض فرضية العدم H_0 ، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الفرضية كما تم تحديدها في النموذج الإحصائي.

التوصيات

التوصية الأولى: تعزيز تبني نماذج نضج إدارة المشاريع العالمية

تشير نتائج المحور الرابع إلى أن وزارة التعليم حصلت على أعلى متوسط تقييم في تبني ممارسات مرتبطة برؤية ٢٠٣٠ وتطبيق النماذج العالمية مثل OPM3 و P3M3 (متوسط = ٣,٧٧). توصي الدراسة بضرورة تحويل هذا التوجه إلى ممارسة مؤسسية ممنهجة من خلال تبني أحد نماذج النضج بشكل رسمي وتطبيقه عبر جميع إدارات المشاريع بالوزارة. كما ينبغي تطوير أدلة إجرائية متوافقة مع هذا النموذج، وربطها بمنظومة متابعة الأداء. سيسهم هذا التوجه في تحسين الاتساق بين المشاريع المختلفة وضمان مواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية، كما يعزز قدرة الوزارة على قياس التقدم بطريقة معيارية. إضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من هذه النماذج في بناء قدرات العاملين وتقييم جاهزية الوحدات التنظيمية لإدارة المبادرات الكبرى ضمن برنامج التحول الوطني.

التوصية الثانية: تطوير أدوات المتابعة والتقييم لضمان جودة التنفيذ

أظهرت الفرضية الرابعة وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين أدوات المتابعة (مثل المراجعة الدورية) وفعالية تنفيذ المبادرات التعليمية ($r = 0.80, p < 0.001$). بناءً على ذلك، توصي الدراسة بتعزيز قدرات وزارة التعليم في مجال المتابعة والتقييم من خلال بناء وحدات مستقلة لإدارة الأداء داخل كل إدارة تعليمية، مع توفير نماذج موحدة لخطط المراجعة والتقييم المرحلي للمشاريع. كما يُقترح تفعيل نظم إلكترونية لمتابعة مؤشرات الأداء للمبادرات التعليمية، تربط بين التنفيذ الفعلي والمستهدفات الزمنية والجودة. ويجب ألا تقتصر المتابعة على الجوانب الزمنية والمالية، بل تشمل أيضًا جودة المخرجات التعليمية ومدى رضا المستفيدين. ويمكن تدريب فرق المشاريع على أدوات التقييم النوعي والكمي، واستخدام نتائج المتابعة لتحسين التصميم والتنفيذ في المشاريع المستقبلية.

التوصية الثالثة: الاستثمار في نشر الوعي بأهداف المشاريع

كشفت نتائج الفرضية الثالثة عن وجود علاقة دلالة إحصائية بين مدى المعرفة بأهداف المشروع والالتزام بالجدول الزمني ($r = 0.54, p < 0.01$). وعليه، فإن وضوح الأهداف في بداية المشروع يرتبط إيجابيًا بمدى احترام الفرق الزمنية المعتمدة للتنفيذ. توصي الدراسة بأن يتم تخصيص مرحلة رسمية في كل مشروع تعليمي يُطلق في الوزارة، يتم فيها توثيق أهداف المشروع ونطاقه بوضوح، مع مشاركتها لجميع أعضاء الفريق والمستفيدين من المشروع. كما يُفضل أن تُصاغ هذه الأهداف بلغة مفهومة وقابلة للقياس، مع ربطها بمؤشرات الأداء. ويمكن أن تشمل الوثائق الأولية للمشروع خطة تواصل داخلية تحدد كيف ومتى يتم تذكير الفريق بالأهداف الرئيسية، مما يعزز التزامهم بتنفيذها ضمن الوقت المحدد. هذا التوجه يساهم في تقليل الانحرافات، وتحقيق مخرجات تعليمية أكثر اتساقًا وفعالية.

المراجع

المراجع العربية:

- احمد حماد الشطيري (٢٠٢٤م) قياس نضج ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة طبقاً لمعايير (APQC) نموذج مقترح - المجلة العربية للنشر العلمي AJSP
- حازم ابراهيم عثمان السيد (٢٠٢٤م) تطوير ادارة المشروعات الانتاجية بمدارس التعليم الفني بمحفاظة الفيوم على ضوء نموذج ادارة المشروعات (دراسة نظرية) - مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية
- د. دعاء محمود جوهر (٢٠٢٢م) نضج ادارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس (مشروع التعليم الالكتروني نموذجاً) - مجلة كلية التربية جماعة عين شمس
- د. فهد احمد بستاني (٢٠٢٤م) دور ادارة المعرفة في ادارة المشاريع (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض) - المجلة الاكاديمية للابحاث والنشر العلمي AJRSP

المراجع الأجنبية:

- Diana Simic (2025) HELA-CMM: capability maturity model for adoption of learning analytics in higher education - International Journal of Educational Technology in Higher Education
- Hind Benlhabib*, Abdelaziz Berrado (2024) A maturity model for performance management in education systems: Evidence from Morocco - Journal of Infrastructure, Policy and Development

الملاحق

الاستبانة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات المتعلقة بمستوى نضج إدارة المشاريع في وزارة التعليم السعودية، ودراسة أثر ذلك على جودة تنفيذ المبادرات التعليمية خلال الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٥. تأتي هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات التخرج من جامعة ميداوثن، وتُعِدُّها الطالبة مريم الدخيل.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع الفقرات بكل موضوعية وشفافية، علماً بأن جميع الإجابات ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

أولاً: البيانات الشخصية:

١. العمر:
 - ☐ ٢٥ سنة فأقل
 - ☐ ٢٦ - ٣٥ سنة
 - ☐ ٣٦ - ٤٥ سنة
 - ☐ ٤٦ سنة فأكثر
٢. المستوى التعليمي:
 - ☐ دون الثانوي
 - ☐ الثانوي
 - ☐ دبلوم/ جامعي
 - ☐ دراسات عليا
٣. النوع الاجتماعي:
 - ☐ ذكر
 - ☐ انثى
٤. نوع المستفيد:
 - ☐ طالب
 - ☐ موظف في وزارة التعليم
 - ☐ ولي أمر
٥. عدد سنوات الخبرة
 - ☐ أقل من ٥ سنوات
 - ☐ من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات
 - ☐ أكثر من ١٠ سنوات
 - ☐ اذا كنت موظف في وزارة التعليم

ثانياً: محاور الاستبيان:

المحور الاول: الأطر التنظيمية والمنهجيات المعتمدة في إدارة المشاريع

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس التالي:

البعد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تمتلك وزارة التعليم إطاراً تنظيمياً واضحاً لإدارة المشاريع التعليمية					
يتم تحديد نطاق المشروع وأهدافه بشكل دقيق في بداية كل مشروع					
توجد سياسات وإجراءات مكتوبة لتنظيم مراحل إدارة المشاريع					

المحور الثاني: أثر نضج إدارة المشاريع على جودة تنفيذ المبادرات التعليمية (من منظور الطالب وولي الأمر)
يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس التالي:

البعد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تؤدي إدارة المشاريع الفعالة إلى توفير خدمات تعليمية ذات قيمة مضافة لأولياء الأمور					
هناك أثر ملموس لنضج إدارة المشاريع على مستوى رضا المستفيدين (الطلاب وأولياء الأمور)					
يتم إشراك المستفيدين (الطلاب/أولياء الأمور) في تقييم المبادرات التعليمية					

المحور الثالث: كفاءة وفعالية التنفيذ (٢٠٢٠-٢٠٢٥)

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس التالي:

البعد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتم تنفيذ مشاريع الوزارة ضمن الجدول الزمني المحدد					
تحقق مشاريع الوزارة جودة عالية في مخرجاتها التعليمية					
تخضع المشاريع لمراجعة وتقييم دوري لضمان توافقها مع الأهداف					

المحور الرابع: تبني النماذج العالمية ومواكبة رؤية ٢٠٣٠

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس التالي:

البعد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تطبق الوزارة نماذج نضج إدارة المشاريع العالمية مثل OPM3 أو P3M3					
توجد جهود مستمرة لمواءمة ممارسات إدارة المشاريع مع رؤية المملكة ٢٠٣٠					
تتوافق مخرجات المشاريع التعليمية مع الأهداف الاستراتيجية للوزارة					

المحور الخامس: رصد وتحليل نقاط القوة والتطوير المؤسسي
يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس التالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد
					تتسم منظومة إدارة المشاريع في الوزارة بالمرونة والقدرة على التكيف
					توجد مؤشرات أداء واضحة ومقاسة بشكل دوري لتحسين الأداء المؤسسي
					توفر الوزارة بيئة محفزة تدعم الإبداع والابتكار في تنفيذ المشاريع

الملخص Abstract:

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين مستوى نضج إدارة المشاريع وجودة تنفيذ المبادرات التعليمية داخل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية خلال الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٥، وذلك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تدعم الكفاءة المؤسسية، والتحول نحو ممارسات إدارية مستدامة. ويُعد نضج إدارة المشاريع أحد المحددات الرئيسة لنجاح المبادرات الحكومية، خصوصًا في بيئات ديناميكية كقطاع التعليم الذي يشهد توسعًا في المشروعات النوعية والمبادرات التحولية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بياناتها من خلال استبانة موجهة إلى موظفي وزارة التعليم وأولياء الأمور المرتبطين بالمبادرات التعليمية. شملت أداة الدراسة خمسة محاور أساسية تقيس الأطر التنظيمية، جودة تنفيذ المبادرات، كفاءة التنفيذ، تبني النماذج العالمية، والتطوير المؤسسي. بلغ حجم العينة (٨٧) مشاركًا، تنوعوا من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع علاقتهم بالمبادرات. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وتطبيق اختبارات إحصائية مثل T-test وANOVA والانحدار الخطي.

أظهرت النتائج أن هناك وعيًا متفاوتًا بين المشاركين حول مدى نضج إدارة المشاريع في الوزارة، إذ أظهرت بعض المؤشرات الإيجابية في مجالات الموازنة مع رؤية ٢٠٣٠ وتوافر بيئة تنظيمية محفزة، في حين كشفت نتائج أخرى عن وجود فجوات مؤسسية، خصوصًا فيما يتعلق بوضوح الأطر التنظيمية وآليات المتابعة. كما أظهرت نتائج تحليل التباين دلالة إحصائية لبعض الفرضيات الفرعية، مثل وجود علاقة بين المعرفة بأهداف المشروع والالتزام الزمني، وأثر أدوات المتابعة على جودة التنفيذ، وكذلك تأثير الهيكل التنظيمي على نتائج المبادرات.

أما بالنسبة للفرضية الرئيسية، فقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين مستوى نضج إدارة المشاريع وجودة تنفيذ المبادرات التعليمية بشكل عام، ما يشير إلى احتمال وجود متغيرات وسيطة أو عوامل تنظيمية تؤثر على هذه العلاقة. وعلى الرغم من ذلك، فقد بينت الفرضيات الفرعية ارتباطًا دالًا بين عناصر محددة من النضج الإداري (كالهيكل، المتابعة، معرفة الأهداف) وكفاءة تنفيذ المشاريع، مما يدعم الحاجة إلى تحسين هذه العناصر لتحقيق الأثر المنشود.

ساهمت الدراسة في تسليط الضوء على أهمية تبني نماذج النضج المؤسسي مثل OPM3 وP3M3، ودمجها ضمن منظومة العمل الإداري في الوزارة. كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية، من أبرزها: اعتماد نموذج رسمي لنضج إدارة المشاريع، تطوير أدوات قياس الأداء المؤسسي، تعزيز الوعي بأهداف المشاريع، وتفعيل آليات التقييم المستمر التي تشمل رضا المستفيدين وجودة المخرجات. وتُعد هذه الدراسة من الإسهامات الحديثة في مجال تقييم النضج الإداري في القطاع الحكومي السعودي، خاصة في ظل ندرة الدراسات التطبيقية التي تستهدف وزارة التعليم.

ويُتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في بناء قدرات مؤسسية أكثر نضجًا، وتحقيق قيمة مضافة للمشاريع التعليمية من خلال إدارة فعالة تركز على الشفافية، التقييم المستمر، والمواءمة الاستراتيجية مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما توفر نتائج الدراسة أساسًا بحثيًا يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تستهدف تقييم النضج الإداري في قطاعات حكومية أخرى، أو تطوير نماذج محلية تتلاءم مع السياق السعودي وتحدياته.

٢٠٢٤ / ٢٠٢٥

Midocean University
College of Management
Master of Project Management



The Impact of Project Management Maturity on the Quality of Implementation of Educational Initiatives: An Applied Study of the Saudi Ministry of Education (2020-2025)

Prepared by / Maryam Mohammed Al-Dkheel

Academic ID/242000476

Supervised by:

Dr. Al-Faisal bin Abdul Hamid Muhammad

Dr. Fayez bin Ali Jarad

Academic year:

1446

2024/2025