

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



أثر تكييف النماذج الإدارية العالمية في تحسين إدارة المشاريع التربوية والتعليمية

(P3.express أنموذجاً)

دراسة تطبيقية في المدارس الخاصة بمدينة جدة

إعداد الطالب/

سمير عمر العمودي

242001392

إشراف/

د. الفيصـل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ الكريمين، وعائلي التي كانت مصدر دعم ومحبة.
إلى زوجتي الغالية، التي كانت لي خير معينٍ لي في لحظات الإنجاز والتحدي.

إلى أساتذتي الكرام

الذين كان لإرشادهم وإضاءاتهم المعرفية الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

إلى كل من شجعني وساهم في دعمي علميًا أو معنويًا.

وأسأل الله أن يكون هذا العمل لبننةً في تطوير إدارة المشاريع التربوية

وسبيلًا لخدمة الميدان التعليمي.

فهرس المحتويات

أ.....	إهداء
ب.....	فهرس المحتويات
د.....	قائمة الجداول
ه.....	فهرس الأشكال
و.....	المستخلص
1.....	الفصل الأول
1.....	الإطار العام للبحث
2.....	المقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة:
5.....	أهمية الدراسة:
5.....	الأهمية النظرية:
5.....	الأهمية التطبيقية:
6.....	أهداف الدراسة:
7.....	تساؤلات الدراسة:
8.....	فرضيات الدراسة:
9.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
12.....	نموذج الدراسة:
13.....	الفصل الثاني
13.....	الدراسات السابقة والإطار النظري
14.....	الدراسات السابقة
26.....	الإطار النظري
37.....	الفصل الثالث
37.....	منهجية الدراسة
38.....	مقدمة:
39.....	المنهجية وطرق البحث:
39.....	منهج الدراسة:
39.....	مجتمع البحث:
40.....	عينة الدراسة:
40.....	خطوات جمع البيانات:
42.....	حدود الدراسة:

43	الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
44	الفصل الرابع
44	النتائج والتوصيات
45	مقدمة:
46	تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الاستبانة:
46	الجنس:
47	سنوات الخبرة:
47	المستوى التعليمي:
49	قياس معامل الثبات (الاتساق الداخلي):
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجاور الاستبانة:
50	المحور الأول: وضوح الأهداف والأدوار
51	المحور الثاني: التواصل والتنسيق بين فريق العمل
52	المحور الثالث: التخطيط والتنظيم في إدارة المشروع
53	المحور الرابع: إدارة الموارد والدعم
54	المحور الخامس: التقييم العام لإدارة المشروع
55	التحليل النوعي للمقابلات:
55	تحليل المقابلات القبليّة:
63	تحليل المقابلات البعديّة:
72	النتائج:
74	التوصيات:
75	المراجع
76	المراجع العربية:
77	المراجع الأجنبية:
79	الملاحق
80	نموذج الاستبانة:
80	نموذج المقابلة القبليّة:
81	نموذج المقابلة البعديّة:
83	Abstract

قائمة الجداول

28.....	جدول 2-1 مقارنة بين النماذج العالمية لإدارة المشاريع
46.....	جدول 4-1 توزيع العينة حسب الجنس
47.....	جدول 4-2 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
48.....	جدول 4-3 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
49.....	جدول 4-4 قياس معامل الثبات (الاتساق الداخلي)
50.....	جدول 4-5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (وضوح الأهداف والأدوار)
51.....	جدول 4-6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (التواصل والتنسيق بين فريق العمل)
52.....	جدول 4-7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (التخطيط والتنظيم في إدارة المشروع)
53.....	جدول 4-8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (إدارة الموارد والدعم)
54.....	جدول 4-9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (التقييم العام لإدارة المشروع)
55.....	جدول 4-10 تحليل المقابلات القبليّة (أبرز تحديات إدارة المشاريع التربوية في المدارس الخاصة)
56.....	جدول 4-11 تحليل المقابلات القبليّة (مدى ملائمة المنهجيات العالمية للبيئة التربوية)
57.....	جدول 4-12 تحليل المقابلات القبليّة (مدى المعرفة بمنهجية P3.express وقابليتها للتكيف)
58.....	جدول 4-13 تحليل المقابلات القبليّة (واقع عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة في المشاريع التربوية)
59.....	جدول 4-14 تحليل المقابلات القبليّة (كفاية الموارد الحالية وأنواع الدعم لتحسين إدارة المشاريع)
60.....	جدول 4-15 تحليل المقابلات القبليّة (استعداد فرق العمل للتغيير وتبني منهجية جديدة لإدارة المشاريع)
61.....	جدول 4-16 تحليل المقابلات القبليّة (النتائج والتحسينات المتوقعة عند تطبيق منهجية مبسطة)
63.....	جدول 4-17 تحليل المقابلات البعديّة (أبرز التغييرات بعد تطبيق منهجية P3.express المكيفة)
64.....	جدول 4-18 تحليل المقابلات البعديّة (التحسن في وضوح الأهداف وتحديد الأدوار والمسؤوليات)
65.....	جدول 4-19 تحليل المقابلات البعديّة (أثر تطبيق المنهجية على عمليات التخطيط والمتابعة، وإدارة الوقت والموارد)
66.....	جدول 4-20 تحليل المقابلات البعديّة (استجابة أعضاء الفرق للمنهجية الجديدة ومدى تحسن التواصل والتنسيق)
67.....	جدول 4-21 تحليل المقابلات البعديّة (مدى مساهمة المنهجية في تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى)
68.....	جدول 4-22 تحليل المقابلات البعديّة (التحديات عند تطبيق المنهجية، وطرق التغلب عليها)
70.....	جدول 4-23 تحليل المقابلات البعديّة (التوصية باستمرار تطبيق المنهجية، واقتراحات تحسينها)

فهرس الأشكال:

- شكل رقم 1-1 مراحل نظرية انتشار الابتكارات.....9
- شكل رقم 1-2 مراحل نموذج لوين.....10
- شكل رقم 1-3 المتغير التابع والمستقل.....12
- شكل رقم 2-1 النظام المبسط لإدارة المشاريع P3.express.....34
- شكل رقم 2-2 المجموعات الخطية والمراحل التكرارية.....34
- شكل رقم 4-1 توزيع العينة حسب الجنس.....46
- شكل رقم 4-2 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.....47
- شكل رقم 4-3 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.....48

المستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تكييف النماذج الإدارية العالمية، وبخاصة منهجية P3.express، في تحسين إدارة المشاريع التربوية والتعليمية في المدارس الخاصة بمدينة جدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل والمنهج شبه التجريبي، حيث شملت الدراسة قياس واقع المشاريع التربوية والتعليمية من خلال استبانة شملت (85) من أعضاء فرق العمل في (6) مدارس خاصة للبنين والبنات بمدينة جدة، تلا ذلك تطبيق فعلي شمل مقابلات قبلية مع (7) مدراء مشاريع تربوية في (3) مدارس، أعقبه تدريب وتطبيق ميداني باستخدام منهجية P3.express بعد تكييفها بما يتناسب مع البيئة التربوية، ثم مقابلات بعدية الأثر. وأظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في وضوح الأهداف والأدوار وتحسين التواصل والتخطيط وإدارة الموارد، إضافة إلى نسبة مرتفعة من الرضا عن تطبيق المنهجية الجديدة. كما ظهرت بعض التحديات أثناء التطبيق تمثلت أغلبها في مقاومة التغيير من قبل أعضاء الفرق. وخلصت الدراسة إلى توصيات تشمل تعميم تجربة تبني منهجية P3.express وتكييفها بما يتناسب مع المشاريع التربوية في البيئة المحلية، مع أهمية توفير الدعم المناسب والتدريب المستمر، إضافة إلى اقتراح أتمتة الإجراءات لضمان الاستدامة.

الكلمات المفتاحية: منهجية P3.express، إدارة المشاريع التربوية، تكييف النماذج الإدارية، إدارة المشاريع، البيئة التعليمية، المدارس الخاصة

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

إن التغيرات السريعة والمتلاحقة في مجالات المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال أثّرت في أدوار منظومة التعليم، وفرضت تحولات واضحة في الفكر الإداري، وبدأ التفكير في ضرورة تغيير الاتجاه إلى أنماط غير تقليدية؛ فالأنماط التقليدية لا مكان لها في عالم اليوم، وتبدو أكثر وضوحاً في الأنظمة التربوية التي تقوم بأدوارٍ ريادية في العملية التعليمية. (الثبتي & العتيبي، 2021)

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات التربوية والتعليمية في إدارة مشاريعها، تبرز الحاجة إلى تبني نماذج إدارية حديثة قادرة على تحسين كفاءة المشاريع التربوية وضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تشهد الإدارة التربوية تطوراً ملحوظاً مع ظهور نظريات إدارية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي وتوظيف التقنيات الحديثة. ففي دراسة أجراها النجار ويحيى (2022) حول أثر الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، توصلت النتائج إلى أن الإدارة الاستراتيجية ساهمت في تحقيق تطورات مستمرة بنسبة 71% عبر تعزيز الرؤية المستقبلية (النجار & يحيى، 2022)

وأظهرت الدراسات تحسن الأداء العام وتحقيق وفورات في التكاليف والوقت تصل إلى 50٪ خلال سنة أو سنتين للشركات التي طبقت فيها عملية إدارة المشاريع. (Jamali & Oveisi, 2016)

كما تشير الدراسات إلى أن التحديات أكثر وضوحاً في السياق التعليمي، الذي لا يزال يفتقر إلى نماذج معترف بها على نطاق واسع فيما يتعلق بوظائف مكتب إدارة المشاريع (PMO)، على عكس ما هو موجود في بيئة الأعمال. وبالإضافة إلى ذلك، كما هو الحال في عالم الأعمال، 'تفشّل المشاريع بمعدلات مقلقة، ولهذا فإن تنفيذ واستدامة مكاتب إدارة المشاريع في البيئات التعليمية يُعد تحدياً كبيراً. (Velásquez Velásquez وآخرون، 2022)

وتعتبر النماذج الإدارية العالمية مثل دليل احتراف إدارة المشاريع (PMP) Project Management Professional والمنهجية البريطانية PRINCE2 ومنهجية النظام المبسط لإدارة المشاريع P3.express المدعوم من الاتحاد الأوروبي من أهم النماذج الإدارية المستخدمة عالميًا في إدارة المشاريع، لكنها طُوِّرت في الأصل لتناسب بيئات مختلفة عن البيئة التربوية. وهذا يبرز الحاجة إلى تكييف النماذج العالمية في البيئة التربوية والتعليمية مع الخصائص الثقافية والإدارية للمجتمع المحلي.

وتُظهر التجارب العملية أن استخدام P3.express ساهم في تحسين التواصل والتنسيق بين الفرق المتنوعة وأصحاب المصلحة. ففي دراسة حالة لمنظمة World Vision Sri Lanka، أشار مدير المشروع إلى أن "التواصل المركز والتذكيرات اليومية بإدارة المخاطر قد حسّنت الشفافية واتخاذ القرار (P3.express, 2025)

تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية من خلال استكشاف أثر تكييف النماذج الإدارية العالمية في تحسين إدارة المشاريع التربوية والتعليمية من خلال إطار عملي لتكييف نموذج P3.express في عينة من مدارس جدة، مستفيدة من الدروس المستخلصة من النماذج العالمية والتجارب المحلية.

مشكلة الدراسة:

تواجه الأنظمة التعليمية العالمية تغيرات في جميع المجالات، نتيجة عددٍ من التحديات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، مما فرض على هذه الأنظمة أن تبحث عن نماذج واستراتيجيات للنهوض ببلدانها ومواكبة التغيرات المتسارعة، ولن يتأتى هذا إلا بتطوير منظومة الإدارة التعليمية وتحديث أدوارها ووظائفها. (المريسي، 2019)

تشير الدراسات الميدانية السابقة لواقع الإدارة المدرسية في الدول العربية بشكل عام إلى وجود العديد من المشكلات المرتبطة ببطء عمليات صنع القرار، وعدم قدرة الإدارة المدرسية على الاستجابة بشكل فعال للمتغيرات الداخلية والخارجية، وضعف قدرتهم على استثمار الفرص المتاحة لهم، وغياب الرؤية الاستراتيجية، وضعف القدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي وهي العوامل التي تشير مجتمعةً إلى ضعف قدرة المديرين على التطبيق الناجح للإدارة الاستراتيجية. (الرشيدي، 2019)

وعلى الرغم من فاعلية النماذج الإدارية العالمية في تحسين الأداء الإداري في المنشآت المختلفة، إلا أن المؤسسات التعليمية تواجه تحديات خاصة في إدارة مشاريعها نظراً لاختلاف طبيعة البيئة التربوية عن بيئات الأعمال الأخرى التي صُمِّمت فيها النماذج الإدارية العالمية.

ومما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

"ما هو أثر تكييف النماذج الإدارية العالمية، وبخاصة تطبيق منهجية P3.express المكيفة، على تحسين إدارة المشاريع التربوية والتعليمية في المدارس الخاصة بمدينة جدة؟"

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تقدم الدراسة تحليلاً مقارناً بين النماذج الإدارية العالمية (PMP، PRINCE2، P3.express) في سياق التعليم، مما قد يسهم في توسيع نطاق الأبحاث الإدارية في المجال التربوي.
- تسهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول إمكانية وأثر تكييف النماذج الإدارية العالمية في قطاع التربية والتعليم.
- تضيف الدراسة بعداً جديداً للمناقشات العلمية من خلال توظيف نظرية انتشار الابتكارات ونموذج لوين في سياق إدارة المشاريع التربوية والتعليمية واستكشاف أثر تطبيق النماذج المبسطة مثل P3.express بوصفها إطاراً إدارياً مرناً ومبسّطاً.

الأهمية التطبيقية:

- تساعد الدراسة المؤسسات التعليمية في تحسين إدارة مشاريعها من خلال تبني واعتماد نماذج إدارية مكيّفة تُسهم بشكل فاعل في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.
- التوعية بكيفية تجاوز مقاومة التغيير المحتملة وتنفيذ الإجراءات التطويرية بانسيابية.
- تقدم الدراسة توصيات عملية حول كيفية تخصيص واستخدام منهجية P3.express لتحقيق أهداف المشاريع التربوية والتعليمية.

أهداف الدراسة:

1. قياس واقع إدارة المشاريع التربوية والتعليمية في المدارس الخاصة بجدة.
2. تحليل لأبرز النماذج الإدارية العالمية (PMP ، PRINCE2 ، P3.express) ودراسة ملاءمتها للبيئة التربوية، وتقييم فاعليتها في معالجة تحديات المشاريع التربوية والتعليمية.
3. تكييف منهجية P3.express لتلائم احتياجات المشاريع التربوية والتعليمية.
4. تدريب مدراء المشاريع التربوية والتعليمية على النموذج المكيف وتطبيقه في مشاريع تربوية مختارة في عينة من المدارس الخاصة بجدة.
5. تقييم الأثر الأولي لتطبيق المنهجية على أداء إدارة المشاريع التربوية والتعليمية وفعاليتها وأبرز عقباتها.
6. تقديم توصيات لتبني النماذج الإدارية المكيفة في المؤسسات التعليمية.

تساؤلات الدراسة:

1. ما هو واقع إدارة المشاريع التربوية والتعليمية في المدارس الخاصة بمدينة جدة؟
 - إلى أي مدى يتوفر التخطيط والدعم والمتابعة والتوثيق ووضوح الأهداف والأدوار في المشاريع التربوية والتعليمية؟
 - ما مدى وعي أصحاب القرار ومدراء المشاريع وأعضاء الفرق بأدوات وأساليب إدارة المشاريع؟
2. ما مدى ملائمة النماذج الإدارية العالمية (PMP، PRINCE2، P3.express) للبيئة التربوية؟
 - ما هي الجوانب التي تجعل هذه النماذج مناسبة أو غير مناسبة للقطاع التعليمي؟
 - كيف تؤثر خصائص البيئة التربوية على فعالية هذه النماذج؟
3. كيف يمكن تكييف منهجية P3. Express لتناسب احتياجات المشاريع التربوية والتعليمية؟
 - ما هي الخطوات المطلوبة لتكييف المنهجية؟
 - ما هي التعديلات اللازمة لتلائم البيئة التربوية؟
4. ما تأثير تطبيق منهجية P3. Express المُكَيِّفَة في تحسين إدارة المشاريع التربوية والتعليمية في المدارس الخاصة بجدة؟
 - كيف يؤثر التطبيق على أداء مدراء المشاريع التربوية والتعليمية؟
 - ما هو تأثيره على تحقيق الأهداف التربوية؟
5. كيف يقارن أداء إدارة المشروع قبل وأثناء تطبيق المنهجية؟
 - ما هي التحسينات الملحوظة في العمليات والإجراءات؟
 - هل هناك زيادة في الكفاءة والفعالية؟
6. ما أبرز التحديات التي قد تواجه تطبيق المنهجية المُكَيِّفَة في البيئة التربوية، وكيف يمكن التغلب عليها؟
 - ما هي العقبات المحتملة أثناء التكييف والتطبيق؟
 - ما هي الاستراتيجيات المقترحة للتغلب على هذه التحديات؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: تكييف النماذج الإدارية العالمية يجعلها أكثر ملاءمة وفعالية في إدارة المشاريع التربوية والتعليمية.
- الفرضية الثانية: تختلف النماذج الإدارية العالمية في قابليتها للتكيف من جوانب متعددة ومختلفة.
- الفرضية الثالثة: تطبيق منهجية P3.express المكيفة يؤدي إلى تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها في المدارس الخاصة بجدة.
- الفرضية الرابعة: يمكن للتحديات المرتبطة بالثقافة التنظيمية والمقاومة للتغيير ومحدودية الموارد والقيود الزمنية وضغوطات العمل أن تؤثر على نجاح تطبيق منهجية P3.express المكيفة في المؤسسات التعليمية، ولكن يمكن التغلب عليها من خلال التدريب والدعم المناسب.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

اعتمد البحث على إطارين نظريين رئيسيين:

1_ نظرية انتشار الابتكارات (Diffusion of Innovations):

يمكن القول بأن نظرية انتشار الابتكارات لايفرت روجرز تعتبر ذات أهمية كبيرة في الأوساط التعليمية وهو ما يعزى في واقع الأمر إلى أنها تسلط الضوء على العوامل التي من شأنها التأثير بالسلب أو بالإيجاب في تبني الدور الخاص بالبرامج التدريبية والتنمية المهنية في تنمية المهارات والكفايات التي يتمتع بها المعلمون. (سعد، 2020)

والفرضية الأساسية التي تركز عليها نظرية انتشار الابتكارات هي محاولة فهم السبب والكيفية التي يمكن من خلالها للأفراد تبني أو رفض الابتكار والمستحدثات. (VanDykGibson, 2016)

ولنظرية انتشار الابتكارات خمس مراحل:

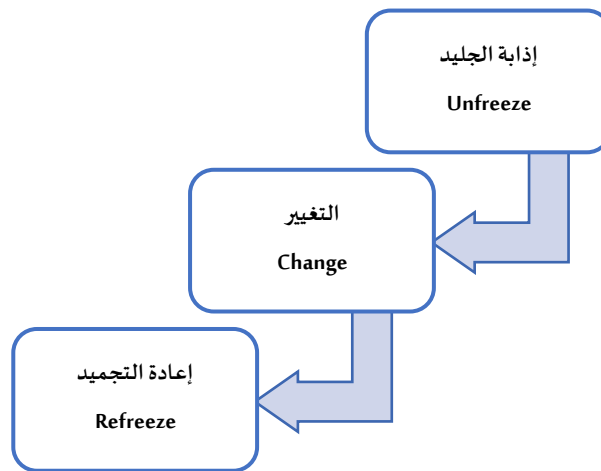
شكل رقم 0-1 مراحل نظرية انتشار الابتكارات



2_ نموذج لوين (Lewin's Model):

يعتبر نموذج لوين من أبرز النماذج لإدارة التغيير ويساهم في تقليل مقاومة التغيير وفق نهج تدريجي مدروس ويحقق الاستدامة الدائمة للتغيير المستهدف ويتكون من 3 مراحل:

شكل رقم 0-2 مراحل نموذج لوين



وبناءً على ما سبق تساهم نظرية انتشار الابتكارات على فهم قرارات الأفراد داخل المؤسسات التعليمية بتقبل التغيير إلى النموذج المكثف أو رفضه.

كما يرسم نموذج لوين كيفية إدارة التغيير بداية من التهيئة للتغيير (إذابة الجليد) إلى التغيير ثم تثبيت التغيير (إعادة التجميد)

نموذج الدراسة:

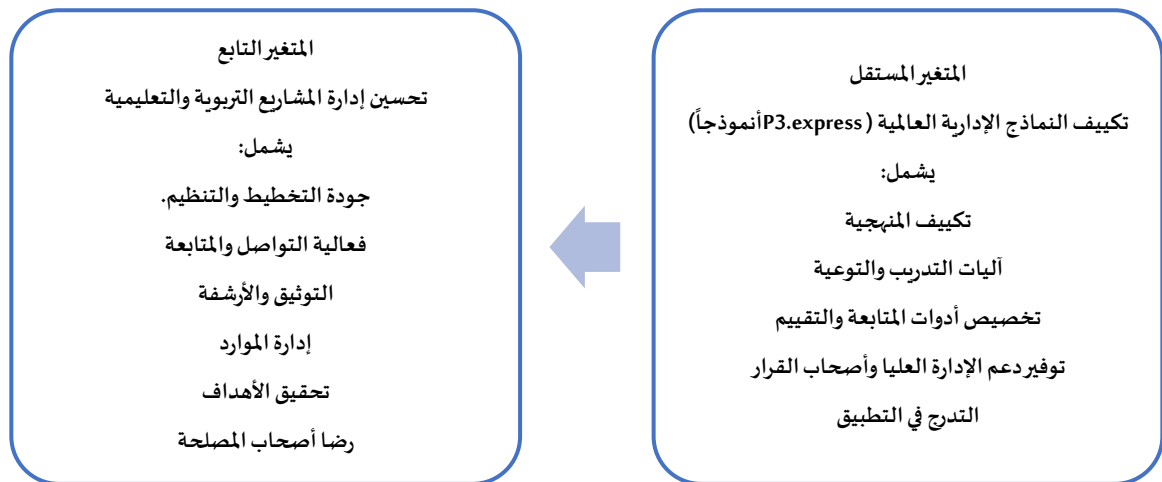
المتغير المستقل:

تكييف النماذج الإدارية العالمية (P3.express أنموذجاً)

المتغير التابع:

تحسين إدارة المشاريع التربوية والتعليمية

شكل رقم 0-3 المتغير التابع والمستقل



الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة

مقدمة:

تعد الدراسات السابقة مرجعاً أساسياً لفهم الإطار النظري والتطبيقي للموضوعات البحثية، كما تسهم في توجيه نحو فجوة البحث وتحديد منهجية الدراسة.

وفي هذه الدراسة، تم الرجوع إلى مجموعة من الدراسات المحلية والعالمية ذات الصلة بمجال إدارة المشاريع التربوية والتعليمية وتطبيق النماذج الإدارية الحديثة.

وتنوعت الدراسات بين المنهج الكمي والنوعي، مع شمولها لبيئات متعددة ومختلفة.

وقد ساعدت هذه الدراسات على بناء تصور متكامل عن واقع الممارسات الإدارية في المؤسسات التعليمية.

كما أسهمت الدراسات في دعم مبررات الدراسة الحالية وصياغة أدواتها وتحليل نتائجها.

دراسة (الفواز، 2024): القيادة التكيفية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية

هدفت هذه الدراسة إلى فهم دور القيادة التكيفية في تحقيق الإبداع الاستراتيجي في جامعة تبوك، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمد على استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 30 فرداً من قيادات جامعة تبوك. وأظهرت النتائج أن للقيادة التكيفية أثر في تحقيق الإبداع الاستراتيجي، وأوصى الباحث بأهمية تبني القيادات الجامعية للقيادة التكيفية لتطوير الأداء والإبداع من خلال إجراء المزيد من الدراسات وتحفيز التجريب والاستكشاف وعقد الدورات التدريبية الهادفة لتنمية مهارات القيادة التكيفية.

دراسة (مطر, 2024): دور تطبيق الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين (دراسة ميدانية في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير الإدارة الرشيقة على تحسين الكفاءة الإدارية للعاملين في إدارة المرافق بجامعة خاصة بمدينة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، حيث استخدمت استبانة مكونة من 30 فقرة، وزعت على عينة مكونة من 180 موظفًا وموظفة من إجمالي مجتمع الدراسة المكون من 335 موظفًا. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين تطبيق الإدارة الرشيقة وتنمية الكفاءة الإدارية لدى الموظفين. وأوصت الدراسة بإشراك الموظفين بشكل فعال عملية تطوير التفكير المرن لتعزيز الأداء والروح المعنوية وتحسين الكفاءة الإدارية، كما أوصت بإعطاء الأولوية لتكثيف الدورات التدريبية المتعلقة بتنفيذ وتطبيق الإدارة الرشيقة وبخطط محددة.

دراسة (Shakkah & AlGamdi, 2016):

An Investigation for Electronic-Management Use in Educational Projects Management (A Case Study in AL BahaKSA Area)

تناولت هذه الدراسة تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة المشاريع التعليمية بمدينة الباحة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع المسح الميداني. اعتمدت الدراسة على استبانة وزعت لعينة من المدراء والمعلمين في المدارس بلغ عددهم (74) واتفق جميعهم على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية لإتاحة وتسهيل المعاملات بين المستويات الإدارية مما يسهم في تقليل الجهد والوقت ويزيد من الدقة، كما عرضت الدراسة معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأوصت الدارسة بإطلاق خطة استراتيجية لإدارة المشاريع التعليمية من خلال دعم وزارة التعليم، كما أوصت بالسعي لنشر ثقافة الإدارة الإلكترونية بين الموظفين من خلال الدورات التدريبية واللقاءات وورش العمل.

دراسة (السبيعي, 2024): واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بإدارة تعليم الطائف

ركزت الدراسة على أبعاد القيادة الإستراتيجية المتمثلة في (تحديد التوجهات الإستراتيجية، استغلال واستثمارات القدرات والمواهب، تطوير رأس المال البشري) وعلاقتها بالأداء المدرسي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددهم (60) مديراً ومشرفاً تربوياً تم اختيارهم بطريقة عشوائية ويشكلون نسبة 50% من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بن ممارسة القيادة المستدامة والأداء المدرسي. وأوصى الباحث بأهمية تطبيق ممارسات القيادة المستدامة ورفع الوعي بها وتمهئة القادة من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.

دراسة (الثبتي & العتيبي, 2021): ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الريادية (الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، الاستباقية، المبادرة، المخاطرة) من قبل القيادات التربوية النسائية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، باستخدام استبانة مكونة من 45 عبارة، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 218 مشرفة تربوية بنسبة 43% من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الريادية كانت متوسطة بمتوسط حسابي عام بلغ (3.32). وأوصت الدراسة بتطوير منظومة تدريب متكاملة للكفاءات الإشرافية والقيادات التربوية على الاتجاهات الجديدة في الإدارة والإشراف التربوي إضافة إلى تحفيز المبادرات والأفكار الرائدة، وتوجيه التعليم العام نحو التعليم الريادي من خلال المناهج التعليمية والأنشطة المدرسية.

دراسة (الغوانمة, 2023): دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية بمحافظة طوباس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

ركزت هذه الدراسة على دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (240) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن القيادة المدرسية الفعالة تسهم في تعزيز الإبداع لدى المعلمين من خلال دعمهم وتوفير الموارد اللازمة.

دراسة(العامر, 2023): دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي

هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة الاستراتيجية لقائدات المدارس الثانوية بمدينة الزلفي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمات. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من 205 معلمة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق القيادة الاستراتيجية وأبعاد الالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بتبني ممارسات وتطبيق القيادة الاستراتيجية في المدارس من خلال برامج تدريبية تساهم في تمكين القيادات التربوية، كما أوصت الدراسة بأهمية إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات لضمان تعزيز الالتزام التنظيمي لديهن.

دراسة (النجار& يحيى, 2022): أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً" – دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة الاستقلال كأنموذج للتعليم العالي الفلسطيني، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبانة وزعت على عينة المسح الشامل المكونة من 74 من نواب وعمداء ورؤساء أقسام ومدراء في الجامعة. وبلغت تقديرات العينة لأثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية نسبة 71%، وهو ما يعكس وجود أثر كبير ومميز لممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعة. وأظهرت النتائج أن الإدارة العليا لديها رؤية واضحة للمستقبل، وقدرة على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والمادية. وأوصى الباحثان بوضع بدائل استراتيجية مناسبة في عملية صياغة الاستراتيجية في الجامعة ومؤسسات التعليم بشكل عام من قبل الإدارة الجامعية. وتفعيل المشاركة، مع الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتحديد مواطن القوة والضعف في البيئة الداخلية.

دراسة (العرباوي وآخرون، 2021): الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة وإمكانية الاستفادة منها في مصر والوطن العربي

ركزت هذه الدراسة على الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة المشاريع الصغيرة وتحديد أوجه الاستفادة منها في تنمية وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر والوطن العربي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واقتصر البحث على إدارة المشروعات الصغيرة في ضوء اتجاهات إدارة المشروعات في بعض الدول (الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، بريطانيا، اليابان، كوريا) وإمكانية الاستفادة من الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال إيجاد هيئة تنظيمية تعنى بالتشريعات والقوانين والسياسات الخاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، كما يمكن إعادة النظر بالمناهج التعليمية وربط الجانب الأكاديمي بالجانب التطبيقي مع إنشاء حاضنات الأعمال ومراكز داعمة ومحفة للشباب لإنشاء للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

دراسة (المريسي، 2019): تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، في ضوء مدخل التمكين الإداري. واستخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي والتطويري) باستخدام أسلوب "دلفي" لجمع البيانات من خلال استبانة وجهت إلى عينة البحث متمثلة في 17 خبيراً من القيادات الإدارية والأكاديمية المختصة بالتربية والإدارة من وزارة التربية والتعليم ومراكز البحث. وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري بجوانبه المختلفة (تفويض الصلاحيات، التدريب والتطوير، الرقابة، تعزيز الثقة، الحوافز) يُعد مدخلاً ضرورياً لرفع كفاءة الأداء، وخلصت إلى تصور عملي شامل يشمل محاور تنظيمية تهدف إلى الانتقال النمط اللامركزي مع تحديد الصلاحيات والتدريب والتطوير المستمر، ودعم المشاركة والفاعلية والشفافية والمرونة من خلال تقنيات اتصال حديثة لتحسين الاتصال.

دراسة (Amrullah & AlFegeh, 2016): نظم المعلومات الإدارية التربوية

هدفت الدراسة إلى بيان دور نظم المعلومات الإدارية التربوية في تعزيز ودعم عمليات الإدارة المدرسية في ظل العولمة، ودعم القرارات التربوية لتحسين جودة التعليم. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحليل مكونات نظام المعلومات التربوي ومدى فاعليته في توفير البيانات والمعلومات التي تدعم وظائف الإدارة كجمع البيانات والتخطيط والمتابعة وقياس الأداء والقرارات الإدارية. وأوضحت النتائج أن نظم المعلومات التربوية لها دور كبير في تطوير التعليم من خلال تسهيل الوصول إلى البيانات الدقيقة الداعمة للقرارات الإدارية مما يسهم في تحسين جودة الخدمات الإدارية، كما أنها تعزز التواصل وتساعد في التحكم بالجودة وقياس الأداء. وأكدت الدراسة على ضرورة مواكبة التكنولوجيا الحديثة في بنية النظام التعليمي وتدريب العاملين على استخدام هذه الأنظمة لتعزيز الفاعلية.

دراسة حالة لمنظمة World Vision Sri Lanka (P3.express, 2025)

Case Study: Enhancing Project Management with P3.express at World Vision Sri Lanka

تناولت هذه الدراسة تجربة منظمة World Vision Sri Lanka في تطبيق منهجية P3.express لتحسين كفاءة وفعالية إدارة مشاريعها التنموية. تدير المنظمة نحو 450 مشروعاً ، ويشارك فيها أكثر من 950 فرداً ما بين موظفين داخليين وشركاء خارجيين. وقد واجهت المنظمة تحدياً خلال سعيها للتطوير الإداري تمثل في أن من شروط الجهات المانحة ألا يتم تجاوز 10% من الميزانية في الأنشطة الإدارية، فكان اعتماد منهجية P3.express هو الخيار الأمثل الذي يوفر هيكلية مرنة وفعالة ومنخفضة التكلفة مع قابليته للتكيف وفقاً لطبيع المشاريع وللبيئة السريلانكية. ومع بدء التطبيق التجريبي الذي تضمن تدريب الفرق والشركاء المحليين أظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في تحسين التنسيق والتواصل بين أصحاب المصلحة، وتعزيز المرونة والشفافية والوضوح في إدارة المشاريع من خلال المتابعة اليومية والإدارة الاستباقية للمخاطر، كما ساهمت المنهجية في تبني ثقافة المراجعة والتقييم المستمر، مما ساهم في دعم اتخاذ القرار وزيادة كفاءة الإنجاز. وأوصت الدراسة بتوسيع نطاق تطبيق منهجية P3.express ليشمل جميع المشاريع في المنظمة، مع مواصلة التقييم الدوري لتكييف المنهجية، والتأكيد على توفير التدريب والدعم اللازمين لضمان الاستفادة منها.

Modelo conceptual e instrumento sobre las funciones de la oficina de gestión de proyectos en ámbitos educativos

تستعرض الدراسة نموذجاً مفاهيمياً للوظائف الرئيسية لمكتب إدارة المشاريع (PMO) في المؤسسات التعليمية، مع تطوير أداة لقياس هذه الوظائف. واعتمدت الدراسة على منهجية من أربع مراحل: التحديد، الوصف، التعمق، والنشر، متضمنة بروتوكولاً للمراجعة المنهجية، وطريقة الحوادث الحرجة، واتفاق بين المحكمين، والتحقق من صحة المحتوى من قبل الخبراء. وتكون البحث من 26 دراسة في سياقات تعليمية، منها 14 دراسة اجتازت المعايير المحددة. وتم تحليل هذه الدراسات وتحديد 167 حادثة حرجة تتعلق بوظائف مكتب إدارة المشاريع في التعليم.

أسفرت الدراسة عن صياغة سبعة أبعاد تلخص الوظائف الرئيسية لـ PMO، و 47 عنصراً يعكسون تطبيقاتها العملية. وقد تسهم نتائج الدراسة في تحسين العملية التعليمية من خلال توضيح ماهية وظائف الـ PMO وكيفية قياسها.

دراسة (Xue وآخرون, 2020):

The Impact of Project Manager Soft Competences on Project Sustainability

استكشفت هذه الدراسة كيفية تأثير الكفاءات الناعمة لمدير المشروع مثل التواصل والقيادة على استدامة المشروع. استخدمت الدراسة المنهج الاستنتاجي، وتم جمع بيانات عينة الدراسة المكونة من (242) مشاركاً. وأشارت النتائج إلى أن هذه الكفاءات تعزز من فرص نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المستدامة، وأكدت الدراسة على أهمية الابتكار كعامل رئيسي لتحقيق التنمية المستدامة في المشاريع.

دراسة (Koç & Bastas, 2019):

The Evaluation of the Project School Model in Terms of Organizational Sustainability and Its Effect on Teachers' Organizational Commitment

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير نموذج "المدارس المشروع" الذي تنفذه وزارة التربية الوطنية التركية على الاستدامة التنظيمية ومدى التزام المعلمين تجاه المنظمة. واستخدم الباحث فيها منهج بحث مختلط يتضمن تقنيات القياس والمقابلات من خلال جمع البيانات الكمية باستخدام مقياس الالتزام التنظيمي وتحليلها، ثم تم تعزيز النتائج من خلال مقابلات نصف مهيكلية. شملت العينة 15 مدرسة مشروع و9 مدارس عادية في إسطنبول، بمشاركة 603 معلمين.

أظهرت النتائج أن خصائص (المدارس المشروع) مثل - قدرة المدراء على اختيار فرقهم وتحفيز روح الفريق - تساهم بشكل إيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي للمعلمين وزيادة الاستدامة التنظيمية. بالمقارنة، كانت مستويات الالتزام التنظيمي في المدارس العادية أقل من نظيراتها في المدارس المشروع.

دراسة (Jamali & Oveisi, 2016):

A Study on Project Management Based on PMBOK and PRINCE2

هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة تحليلية بين منهجتي إدارة المشاريع PMBOK وPRINCE2 من حيث هيكليهما ومبادئهما الأساسية ومدى قابليتهما للتطبيق في البيئات المختلفة وخاصة في مشاريع تكنولوجيا المعلومات دون الاعتماد على مشاريع ميدانية محددة. واعتمدت الدراسة منهج تحليلي وصفي، وأظهرت النتائج أن كلا المنهجين توفران إطار عمل فعال ويساهم في تحسين جودة المشاريع، مع بعض الاختلافات الجوهرية، فمنهجية PMBOK تركز على العمليات والمجالات المعرفية العامة اللازمة لتنفيذ المشروع، بينما تهتم منهجية PRINCE2 بالإدارة والتخطيط وتقدم هيكلًا مفصلاً لمراحل المشروع، كما توصلت الدراسة إلى أن منهجية PRINCE2 مناسبة أكثر للمشاريع التي تتطلب مراحل واضحة ومسؤوليات محددة وتوثيقًا دقيقًا، في حين أن منهجية PMBOK توفر مرونة أكبر مع إمكانية تكيفها في مشاريع متعددة السياقات. وأوصت الدراسة باختيار المنهجية المناسبة حسب نوع المشروع وبيئته وأهدافه، كما أوصت بأهمية تدريب الفرق على المنهجيات لضمان التطبيق الفعال.

دراسة (Pongsiri وآخرون، 2013):

A Development Model of Organizational Culture Management Systems for Private Schools in the Isan Region of Thailand

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج إداري للثقافة التنظيمية في المدارس الخاصة بمنطقة إيسان في تايلاند. استخدمت منهجية البحث الميداني والتحليل النوعي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 135 من أولياء الأمور والمعلمين ومدراء المدارس الخاصة بمنطقة إيسان. توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المدرسي.

ملخص الدراسات السابقة

القيادة التربوية:

أكدت دراسات مثل (الفواز، 2024) و(الغوانمة، 2023) على الدور المحوري للقيادة التكيفية والاستراتيجية في تحقيق الأداء المدرسي الفعال وتعزيز الإبداع، كما بينت دراسة (الثبيتي & العتيبي، 2021) أن درجة الممارسة لأبعاد القيادة الريادية لدى القيادات النسائية كانت متوسطة، مما يُظهر الحاجة لتعزيزها عبر برامج تطويرية مكثفة.

أساليب الإدارة الحديثة:

أظهرت دراسة (مطر، 2024) أن تطبيق الإدارة الرشيقة يساهم في تحسين الكفاءة الإدارية عبر تبسيط العمليات وتعزيز فاعلية اتخاذ القرار، كما بينت دراسة (Amrullah & AlFegeh، 2016) أهمية نظم المعلومات التربوية كركيزة لدعم القرارات الإدارية التعليمية من خلال البيانات الدقيقة التي تساهم في رفع جودة الأداء التعليمي والتعاملات الإدارية وشفافية الإجراءات والأنظمة.

النماذج العالمية لإدارة المشاريع:

تطُرقت دراسة الحالة لمنظمة World Vision Sri Lanka (P3.express, 2025) إلى فعالية منهجية P3.express في تعزيز مرونة إدارة المشاريع، وتحسين التنسيق وخفض التكاليف، كما أوضحت دراسة (Jamali & Oveisi, 2016) أن منهجيتي PMBOK وPRINCE2 تقدمان أطراً فاعلةً تختلف في مرونتها مما يستوجب اختيار المنهجية المناسبة اعتماداً على نوع طبيعة المشروع وظروفه واحتياجاته.

التكيف والتحديات المشتركة:

أشارت عدة دراسات إلى التحديات التي تواجه تطبيق النماذج الإدارية مثل مقاومة التغيير (السبيعي، 2024)، نقص الموارد البشرية، وضعف التأهيل (المريسي، 2019)، أو ضعف الثقافة الرقمية لدى بعض الإداريين (Shakkah & AlGamdi, 2016). بينما أوضحت دراسات مثل (العرباوي، 2021) ودراسة حالة منظمة World Vision Sri Lanka (P3.express, 2025) أهمية التكيف للنماذج العالمية حسب ما يتناسب مع البيئة المحلية، من خلال توفير الدعم التقني، أو التدرج في التطبيق، أو السياسات المرنة، مع تدريب الكوادر الإدارية على التكيف مع المتغيرات.

التوصيات:

قدمت معظم الدراسات توصيات عملية انطلاقاً من التحديات السابقة، ركزت بعضها على تنمية وتطوير المهارات القيادية كما في دراسة (الفواز، 2024) ودراسة (الثبتي & العتيبي، 2021)، كما أوصت دراسة (Shakkah & AlGamdi, 2016) بضرورة تحسين البنية التحتية من خلال دعم التقنيات الحديثة كالإدارة الإلكترونية. وأشارت دراسة حالة منظمة World Vision Sri Lanka (P3.express, 2025) إلى أهمية وجود سياسات إدارية مرنة تدعم التكيف والتغيير، وأوصى (العامر، 2023) بتمكين الموظفين من خلال إشراكهم في صنع القرار لتعزيز الالتزام التنظيمي.

النقاط المشتركة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تشترك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في التركيز على تطوير أداء المؤسسات التعليمية من خلال تبني نماذج وأساليب إدارية حديثة وفاعلة، كما تؤكد على أهمية القيادة التربوية ودورها كعامل محوري في رفع جودة الأداء وتعزيز الإبداع، كما أشارت دراسات (الفواز، الثبتي & العتيبي، الغوانمة).

كما تتقاطع هذه الدراسة مع دراسة (مطر) في التركيز على مفاهيم الإدارة الرشيدة لتحسين الكفاءة الإدارية عبر تبسيط العمليات، ومع دراسة (Amrullah & AlFegeh) في دعمها للقرارات التربوية عبر نظم دقيقة تعزز من الفاعلية التنظيمية.

وتلتقي هذه الدراسة مع دراسة حالة منظمة World Vision Sri Lanka في التأكيد على أهمية تبني منهجيات مرنة ومبسطة كمنهجية P3.express مع ضرورة تكييفها لتناسب مع البيئة المحلية ولتكون قادرة على مواجهة التحديات التنظيمية والتقنية، وهو ما أشارت إليه دراسات (Shakkah & AlGamdi، المريسي) حول تأثير ضعف التأهيل الإداري والبنية التحتية على تطبيق النماذج الإدارية الحديثة.

وتشارك جميع الدراسات، بما فيها الدراسة الحالية، في تسليط الضوء على أهمية التدريب المستمر وبناء وتطوير المهارات القيادية لدى العاملين في الميدان التربوي لتحقيق الاستفادة القصوى من تطبيق النماذج الحديثة، والتأكيد على دور النماذج الإدارية والتطوير المستمر في تعزيز جودة التعليم ودعم تحقيق الأهداف التعليمية بطريقة مبتكرة ومستدامة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بعدة جوانب تجعلها إضافة نوعية للمجال البحثي، أبرزها:

تكييف نموذج عالمي مبسط في سياق تعليمي محدد:

تركيز الدراسة على تكييف نموذج إدارة المشاريع العالمي P3.express ليتناسب مع بيئة المدارس الخاصة بجدة، وهو ما يختلف عن معظم الدراسات السابقة التي قد تكون تركزت على تطبيق نماذج إدارية عامة دون تخصيصها بما يتناسب مع بيئة المؤسسات التعليمية. هذا التكييف يجعل النموذج أداة عملية قابلة للتطبيق في بيئات تعليمية معقدة وذات موارد محدودة، على عكس منهجيات أكثر تعقيداً مثل PMP أو PRINCE2 التي تحتاج إلى موارد ضخمة.

دمج البعد العملي مع القياس الميداني:

انفردت الدراسة بقياس الأثر الملموس لتكييف وتطبيق نموذج P3.express على تحسين جودة المشاريع التعليمية، عبر تطبيق ميداني على عينة من مدارس جدة الخاصة، مما يقدم دليلاً تجريبياً على فعالية التكييف.

التركيز على السياق المحلي مع الحفاظ على الشمولية:

اعتمدت الدراسة على بيئة محددة (المدارس الخاصة بجدة) لضمان ملاءمة نتائج الدراسة للواقع المحلي، مع دمج أبعاد متعددة كالقيادة التربوية، والتدريب المستمر.

تصميم نموذج قابل للتكرار في السياقات المشابهة:

تتميز الدراسة بتحويل نموذج عالمي إلى إطار عمل مرّن يمكن تطبيقه في مؤسسات تعليمية أخرى ذات خصائص مشابهة، عبر توثيق خطوات التكييف والتطبيق والتحديات التي واجهتها المدارس، مما يقدم دليلاً إرشادياً عملياً.

تبني منهجية شاملة لتمكين جميع أصحاب المصلحة:

تتميز الدراسة بالتركيز على تمكين جميع العاملين وأصحاب المصلحة (الإداريين، المعلمين، القيادات الإدارية) من المشاركة في عمليات التحسين عبر تبني نظم إدارية بسيطة وواضحة تمكنهم من المساهمة في صنع القرار، مما يعزز الاستدامة التنظيمية.

الإطار النظري

القسم الأول: النماذج الإدارية العالمية

مفهوم إدارة المشاريع:

تعتبر إدارة المشاريع أداة حيوية ومهمة لضمان نجاح المشاريع في مختلف البيئات، بما في ذلك البيئة التربوية، حيث تسهم في زيادة الشفافية وتحسين الكفاءة وتقليل الهدر.

وقد عرف معهد PMI إدارة المشروع بأنها "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته" (PMI / What Is Project Management, دت).

ويمكن تعريفها بأنها عملية التخطيط وتنظيم ومراقبة الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة ضمن حدود الزمن والموارد المتاحة.

وتسعى الدراسة إلى تحليل النماذج الرائدة في إدارة المشاريع (PMP, PRINCE2, P3.express) من حيث مدى مواءمتها للبيئة التربوية في المؤسسات التعليمية.

• نموذج (PMP (Project Management Professional)

هو أحد أشهر الأطر المعرفية لإدارة المشاريع طورته معهد إدارة المشاريع (PMI) بالولايات المتحدة، ويعتمد على دليل PMBOK الذي يوفر إطاراً للمبادئ والمجالات المعرفية في إدارة المشاريع وإن كان وصفيًا أكثر منه إجرائيًا، إلا أنه يمنح إدارة المشروع مرونة أكثر في اختيار الأدوات والعمليات وفقاً لطبيعة المشروع، ويتطلب الحصول على شهادة PMP تدريباً وخبرة عملية واجتياز اختبار شامل يغطي جميع مجالات المنهجية (بدء المشاريع والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والإغلاق).

وقد وصف معهد إدارة المشاريع PMI الإصدار السابع من دليل PMBOK بأنه: المرجع الأمثل لمديري المشاريع، وهو مُركّز على ثماني مجالات في إدارة المشاريع، ويُحدد اثني عشر مبدأً رئيسيًا لها. يعكس هذا الإصدار الأخير التطور المستمر لأساليب إدارة المشاريع نتيجة للتقنيات الناشئة والتغيرات السريعة في السوق.

(PMBOK Guide / Project Management Institute, 2021)

- نموذج (PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments):

منهجية إدارة مشاريع إجرائية تفصيلية طورتها الحكومة البريطانية، وتركز على التحكم من خلال تقسيم المشروع إلى مراحل وتتميز بوضوح هيكلها والأدوار والمسؤوليات، كما يمكن تكييفها حسب طبيعة المشروع، إلا أنها قد لا تناسب المشاريع الصغيرة. وتُعتبر معيارًا في المملكة المتحدة وأوروبا.

- نموذج P3.express:

نظام عملي مبسط لإدارة المشاريع مصمم على قواعد ومبادئ عامة تم تطويره بواسطة الاتحاد الأوروبي استجابة لواقع أن نماذج إدارة المشاريع PMPOK و PRINSE2 رغم القيمة العالية لها إلا أنها معقدة جداً للمشاريع الاعتيادية، ويهدف النظام إلى تسهيل إدارة المشاريع من خلال مجموعات حلقات دورية مكررة وشاملة، مع التركيز على البساطة والفعالية والتكيف السريع، كما يتميز باعتماده على 4 مستندات أساسية فقط خلال المشروع، ويتميز كذلك بكونه متاح ومفتوح المصدر ويوفر دليل الكتروني تفاعلي بلغات متعددة يشمل على دورات مجانية لتعلمها.

مقارنة بين النماذج العالمية لإدارة المشاريع:

جدول 0-1 مقارنة بين النماذج العالمية لإدارة المشاريع

البُعد	PMP	PRINCE2	P3.express
الهيكلية والعمق التنظيمي	إطار عام مرن دون هيكل تنظيمي، يركز على دور مدير المشروع.	هيكل هرمي من 3 مستويات: (التوجيه، الإدارة، التنفيذ) مع أدوار ومسؤوليات محددة.	هيكل مبسط يتألف من (راعي، مدير مشروع، فريق) مع مرونة في الأدوار.
التوثيق والمخرجات	عشرات الوثائق الاختيارية، يمكن اختيار الوثائق وتكييفها حسب المشروع	26 وثيقة إدارية مفصلة، يمكن تبسيط الوثائق وتخفيفها.	4 وثائق رئيسية مع قوالب جاهزة، الحد الأدنى من التوثيق مع التركيز على التواصل المستمر.
الحوكمة والمسؤوليات	حوكمة عامة دون تفاصيل أو هيكل موحد للمشاريع	حوكمة واضحة وصارمة (مجلس مشروع) مع صلاحيات ومسؤوليات محددة ومفصلة.	حوكمة خفيفة ومرنة (الراعي يتخذ القرارات الرئيسية والمدير يقود الفريق)، تواصل دوري مع أصحاب المصلحة.
القابلية للتكيف	عالية المرونة وقابلة للتكيف، لكنها تتطلب خبرة لضبطها.	قابلة للتكيف وفق إرشادات محددة، لكنها تتطلب فهماً عميقاً.	جاهزة للاستخدام في المشاريع الصغيرة والمتوسطة دون حاجة لأي تعديل، قابلة للتعديل والتكيف.
الملائمة مع البيئة التربوية	مناسبة للمشاريع الكبيرة كإدارات التعليم مع وجود خبراء، لكنها معقدة للتطبيق في البيئة التعليمية الاعتيادية.	مناسبة للمشاريع الكبيرة أو متعددة المدارس مع الدعم المؤسسي.	مثالية للبيئات التعليمية الصغيرة لسهولة الفهم والتطبيق لغير المختصين، وقلة متطلباتها.
التدريب وسهولة التعلم	يتطلب الحصول على الشهادة تدريباً مكثفاً وخبرة عملية وتكلفة عالية	يتطلب الحصول على الشهادة تدريباً متوسطاً 3-4 أيام وتكلفة متوسطة.	سهلة التعلم وتتوفر لها مواد تدريبية مجانية ودليل مبسط، لا تتطلب شهادات لاستخدامها، ويمكن الحصول على الشهادة بتكلفة منخفضة.
التكلفة والتنفيذ	تكلفة عالية (تدريب، شهادات، أدوات)، زمن تنفيذ طويل.	تكاليف متوسطة (كتب، تدريب)، زمن تنفيذ متوسط.	مجانية، زمن تنفيذ سريع.

تظهر المقارنة أن لكل منهجية نقاط قوة تناسب سياقات متنوعة في البيئة التربوية:

PMP: يعد إطاراً عاماً مرناً وشاملاً، لكنه يتطلب مهارة وخبرة عالية لتحويل المفاهيم المعرفية إلى ممارسات عملية.

يناسب المشاريع الكبيرة، لكنه أقل ملاءمة للمؤسسات الصغيرة أو ذات الموارد المحدودة.

PRINCE2: يقدم هيكلية وحوكمة قوية، مناسب للمشاريع المعقدة أو متعددة المدارس، ولكن مع ذلك يحتاج إلى

تبسيط ومرونة أكثر.

P3.express: يوفر الحد الأدنى من الهيكل والوثائق مع التركيز على التواصل الفعال، مما يجعله مثالياً للمشاريع

الصغيرة والمتوسطة التي تهدف إلى نتائج سريعة بتكلفة منخفضة وسهولة في التطبيق.

القسم الثاني: إدارة المشاريع التربوية والتعليمية

مفهوم الإدارة التربوية والتعليمية:

عرف (Amrullah & AlFegeh) الإدارة التربوية بأنها " واحدة من الوظائف التعليمية، والتربوية التي تعمل على تحقيق النجاح في المؤسسات التربوية، عن طريق بيئة من التعاون بين كافة مكوناتها الداخلية." (Amrullah & AlFegeh, 2016)

مفهوم البيئة التربوية:

يمكن تعريف البيئة التربوية بأنها: مجموعة الظروف الخاصة بالمؤسسات التعليمية التي تنفذ فيها المشاريع التربوية والتعليمية. وتتميز البيئة التربوية بخصائص وتحديات أهمها:

خصائص البيئة التربوية وتحدياتها:

- طبيعة الأهداف: تتميز البيئة التربوية بنوعية أهدافها وتنوعها قصيرة المدى وطويلة المدى وتجدها متمثلة في تحسين جودة التعليم، وتعزيز الجوانب التربوية والقيمية، إضافة إلى اختلاف المراحل العمرية وتعدد أهدافها، مما يزيد من صعوبة قياس أثرها وتحقيقها.
- الموارد المادية والكوادر الإدارية المحدودة: من أبرز تحديات البيئة التربوية محدودية الموارد المالية والكوادر الإدارية وضعف البنية التحتية التكنولوجية.
- التغييرات المستمرة: التغيرات والتحديات المستمرة في المناهج والسياسات والتقنيات، إضافة إلى عدم ثبات الكوادر الإدارية والتعليمية مما يكون سبباً في قلة الخبرات، والحاجة إلى تأهيل مستمر للكوادر على النماذج الحديثة.
- تعدد أصحاب المصلحة: من تحديات البيئة التربوية تعدد أصحاب المصلحة في البيئة التعليمية من طلاب ومعلمون وإداريون وأولياء أمور وجهات حكومية.

هذه العوامل تجعل من تبني نموذج عالمي فاعل لإدارة المشاريع في البيئة التربوية أمراً محورياً لضمان تحقق أهدافها، ومن المهم الأخذ في الاعتبار تكييف النموذج وفقاً للبيئة التربوية لضمان تقبل أصحاب المصلحة وإدارة التغيير بصورة نموذجية.

القسم الثالث: تكييف النماذج الإدارية

مفهوم التكييف:

عرف معهد PMI التكييف بأنه: الاسترشاد بأطر العمل والمعايير واستخدام العناصر الملائمة منها من العمليات والأدوات والتقنيات المناسبة لكل مؤسسة، ويشمل ذلك تعديل العمليات الحالية التي تستخدمها المؤسسة. بذلك، فإن عملية التكييف هي عملية تخصيص منهجية إدارة المشاريع، وينتج عن ذلك أن تكون منهجية إدارة المشاريع مناسبة للاستخدام في أنواع محددة من المشاريع، وأن تعكس المنهجية المصممة حجم المشروع وتعقيده ومدته بما يتناسب مع سياق المؤسسة، مع مراعاة القطاع الذي يُنفذ فيه المشروع. (The Benefits of Tailoring / PMI, 2014)

ويمكن تعريف التكييف في البيئة التعليمية بأنه: عملية تعديل النموذج الإداري ومكوناته من وثائق وإجراءات وأدوار ليتلاءم مع البيئة التعليمية، عن طريق حذف أو إضافة أو تعديل خطوات، أو تبسيط المخرجات وتغيير المسميات بما يتناسب مع المؤسسة التعليمية للوصول إلى منهجية مخصصة تضمن إدارة المشاريع بطريقة فاعلة وتحقق من خلالها الأهداف المرجوة.

أهمية التكييف في المؤسسات التعليمية:

تبرز أهمية التكييف بشكل أكبر نظراً لخصائص البيئة التربوية وتحدياتها المذكورة سابقاً ولصعوبة تطبيق منهجيات إدارة مشاريع "جاهزة" دون تكييفها بما يتناسب مع البيئة التربوية، بالإضافة إلى أنه عند تبني نموذج صارم مثل PRINSE2 أو متطلبات توثيق PMBOK بالكامل في مؤسسة تعليمية صغيرة قد يتسبب في تعطيل حركة المشروع بدلاً من دعمها. وهذا يتضح تكييف النموذج الإداري أمر جوهري لضمان تحقيق أهداف المشروع التربوي والتعليمي.

وتبرز أهمية التكييف في النقاط التالية:

- ملائمة تعقيد وحجم المشاريع في المؤسسة التعليمية.
- الانسجام مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية.
- تبسيط الإجراءات والمصطلحات بما يتوافق مع البيئة المحلية.
- التركيز على أولويات البيئة التربوية والتعليمية.

استراتيجيات تكيف النماذج:

يمكن للمؤسسة التعليمية اتباع الاستراتيجيات التالية عند تبني نموذج عالمي لإدارة المشاريع:

- اختيار العناصر الأساسية التي لا غنى عنها وتطبيقها حرفياً، مع دمج أو حذف الخطوات غير الضرورية.
- دمج الوثائق والمستندات والتقارير أو تعديلها، وتبسيطها لتناسب مع البيئة التعليمية.
- إشراك أصحاب المصلحة الداخليين من معلمين وإداريين في صياغة النسخة المكيفة من المنهجية لضمان الفهم والوضوح من جميع المعنيين.
- التدريب الموجه عن طريق ورش عمل تطبيقية وبأمثلة واقعية من البيئة التعليمية.
- التدرج في التطبيق بدءاً بالمشاريع الصغيرة، ثم التوسع في التطبيق.
- تقييم نجاح التكيف بشكل دوري وإضافة التعديلات والتحسينات.
- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم التطبيق.

القسم الرابع: تطبيق منهجية P3.express في البيئة التربوية

تم اختيار النظام المبسط لإدارة المشاريع P3.express للتطبيق الميداني، بعد تكييفها بما يتناسب مع البيئة التربوية في المؤسسات التعليمية، نظراً لما تتميز به من خصائص مهمة للبيئة التربوية أهمها:

- المرونة وسهولة التكيف:

تم تصميم P3.express منذ البداية لتكون مرنة وقابلة للتعديل وسهلة التكيف، وقد ذكر الدليل الرسمي للمنهجية إمكانية استخدام الوثائق الأساسية "كما هي أو اتخاذها كدليل لإنشاء نظام مخصص" -- (P3.express) *النظام المبسط لإدارة المشروع، د.ت.*، وتتضمن مرونة نظام P3.express إمكانية تقليل أو زيادة الحلقات التكرارية، كما أنه لا يفرض هيكلًا ملزمًا لأعضاء المشروع من خلال إمكانية إسناد الأدوار الرئيسية (راعي المشروع، مدير المشروع، أعضاء الفريق) لأي عضو في المؤسسة التعليمية، فيمكن أن يسند دور مدير المشروع لمعلم أو إداري، كما يمكن أن يسند دور عضو الفريق لمدير المؤسسة التعليمية في بعض المشاريع، مما يمكن الأفراد من تأدية أدوار متعددة إذا تطلب الأمر.

- القوالب (المستندات) الجاهزة:

يعتمد نظام P3.express على أربع وثائق أساسية لإدارة المشروع

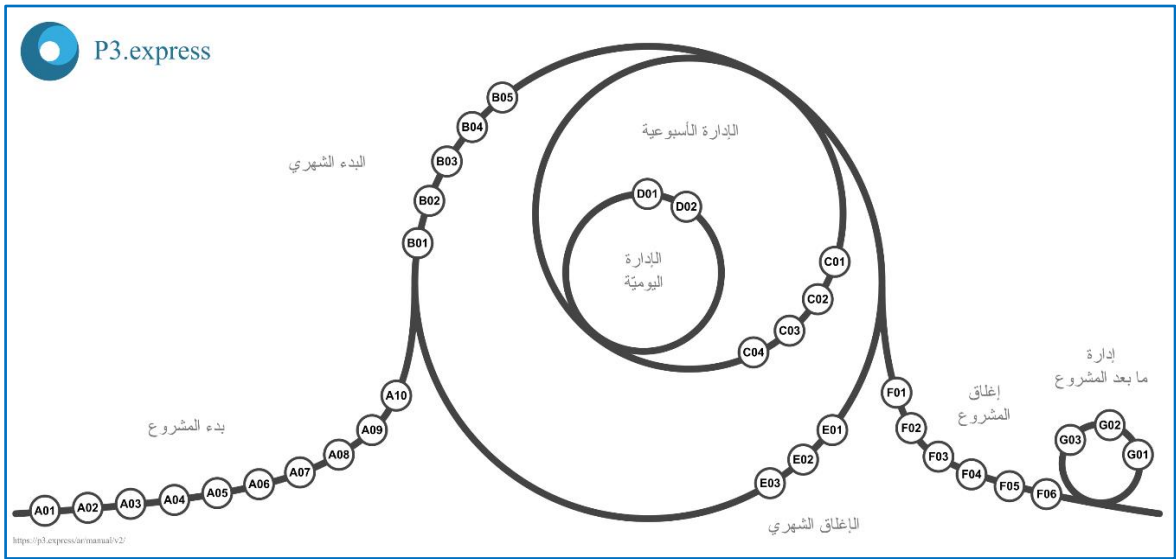
- سجل وصف المشروع (يحتوي على وصف المشروع وأهدافه ومتطلباته ونطاقه وأصحاب المصلحة)
- سجل خارطة التسليمات (خطة عمل تظهر المخرجات، والمهام، بطريقة متسلسلة ومحددة)
- سجل المتابعة (يستخدم لتحديد المخاطر والمشكلات وطلبات التغيير وطرق معالجتها والدروس المستفادة منها)
- سجل التقييم (يحتوي على جميع عمليات قياس رضا أصحاب المصلحة في المشروع، إضافة إلى تقييم الزملاء والأقران واقتراحاتهم للتحسين في عملية إدارة المشروع).

تمثل هذه الوثائق نقاط الارتكاز للتخطيط وتوثيق المشروع دون إفراط مما يوفر الوقت والجهد، كما أنها تمتاز بالوضوح والسهولة لغير المتخصصين في إدارة المشاريع.

- الحلقات التكرارية.

يتبع نظام P3.express أسلوباً هجيناً، يشابه في مراحله الخطية أساليب الإدارة التقليدية، كما يشابه في حلقاته التكرارية أساليب الإدارة الرشيقة (Agile)، ويحتوي نظام P3.express على 33 نشاطاً إدارياً موزعة في 7 مجموعات، منها مجموعتان خطيتان و5 مجموعات حلقاتية تكرارية.

شكل رقم 0-1 النظام المبسط لإدارة المشاريع P3.express



شكل رقم 0-2 المجموعات الخطية والمراحل التكرارية

الحلقات التكرارية

مجموعة البدء الشهري.
مجموعة الإدارة الأسبوعية.
مجموعة الإدارة اليومية.
مجموعة الإغلاق الشهري.
مجموعة إدارة ما بعد المشروع.

المجموعات الخطية

مجموعة بدء المشروع.
مجموعة إغلاق المشروع.

- التواصل المستمر:

يركز النظام المبسط لإدارة المشاريع P3.express على التواصل المستمر من خلال إضافة نشاط الاتصال المركز الذي يفيد بما تم إنجازه وما هو مخطط له، وتكراره في بدء المشروع وإغلاقه وفي البدء الشهري وإغلاقه وفي الإدارة الأسبوعية وإدارة ما بعد المشروع. مما يؤكد على أهمية التواصل المستمر بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة.

- التركيز على القيمة والحد الأدنى من التوثيق.

من الخصائص التي تميز نظام P3.express تركيزه على الإجراءات العملية والنتائج، بدلاً من كثافة التوثيق النظري، مما يساهم في تركيز أغلب الوقت في التنفيذ الفعلي للمبادرات ويساعد في تخفيف الضغط على أعضاء المشاريع.

- إدارة الوقت والجدول الملائمة للمشاريع المدرسية.

تختلف المشاريع في المؤسسات التعليمية عن غيرها في جدولها الزمني، فتكون المشاريع بحسب التقويم الدراسي وما يتخلله من اختبارات ومناسبات وإجازات، مما يجعل من نظام P3.express الذي يوفر إطاراً زمنياً مرناً نموذجاً مثالياً لإدارة مشاريعها.

- مبني على قواعد ومبادئ عامة.

تقوم P3.express على مجموعة من المبادئ المستمدة من إطار NUPP (مبادئ المشاريع شبه العالمية)، وهي تمثل جوهر النجاح في أي مشروع، ومنها:

1. الوضوح والبساطة في التخطيط والتنفيذ.
 2. التحسين المستمر من خلال التكرار والتقييم الدوري.
 3. المشاركة الفاعلة لأصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع.
 4. الاستباقية في تحديد المشكلات ومعالجتها قبل أن تتفاقم.
 5. التركيز على القيمة وليس فقط على الإنجاز.
 6. تعزيز الشفافية من خلال مشاركة المعلومات والقرارات.
- تعكس هذه المبادئ فلسفة P3.express في بناء نظام إداري عملي وميسر، يعزز التفاعل بين الفرق، ويوجههم نحو تحقيق النتائج بشكل مستدام وفعال دون تعقيد.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

أصبحت إدارة المشاريع في السياق التعليمي واحدة من أهم الأساليب لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية. ويبرز التحدي في كيفية تكييف النماذج الإدارية العالمية لتتلاءم مع طبيعة البيئة التربوية. بناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة منهجية وصفية تحليلية لتقييم مدى ملائمة هذه النماذج في القطاع التعليمي، جُمعت بعدها بيانات أولية من أعضاء فرق العمل في المدارس المستهدفة عبر استبانة مصممة من 15 سؤالاً لقياس واقع إدارة المشاريع التربوية والتعليمية في عينة قصدية مكونة من ثلاثة مدارس بمدينة جدة، تلتها مقابلات مع مدراء المشاريع في المدارس المستهدفة. أقيم بعدها تدريب معرفي وتطبيق ميداني للمدراء المعنيين على منهجية P3.express بعد تكييفها بما يتناسب مع بيئة المؤسسات التعليمية، وتم بعد فترة من التطبيق الميداني إعادة المقابلات مع المدراء ذاتهم لتقييم التجربة عملياً. يوضح هذا الفصل منهجية وطرق البحث ومواصفات عينة الدراسة، ويبين خطوات جمع البيانات إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي في المرحلة الأولى لتحليل النماذج الإدارية العالمية (PMP، PRINCE2، P3.express) ومقارنتها من حيث وملاءمتها للبيئة التربوية، كما استندت الدراسة إلى المنهج شبه التجريبي من خلال التطبيق الميداني لمنهجية P3.express المكيفة لعينة من مدراء المشاريع في المدارس الخاصة. وبشكل أكثر تفصيلاً، تكون تصميم البحث من مرحلتين:

- مرحلة التحليل:

تم في هذه المرحلة إجراء تحليل نظري للنماذج الإدارية العالمية (PMP، PRINCE2، P3.express)، بالإضافة إلى إجراء استبانة عن واقع إدارة المشاريع في عينة من المدارس الخاصة بمدينة جدة.

- مرحلة التطبيق:

تم في هذه المرحلة إجراء مقابلات مع عينة من مدراء المشاريع من مدارس جدة، تلتها عملية التدريب على منهجية P3.express المكيفة، ثم التطبيق الميداني، ثم المقابلات البعدية مع نفس العينة من المدراء لقياس مدى نجاح التكيف وفاعليته في البيئة التربوية.

مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث المدارس الخاصة بمدينة جدة، وتتميز المدارس عادةً بوجود مدير وإداريين ومعلمين، مع إمكانية إسناد المشاريع والمبادرات لفرق عمل مصغرة تتولى تنفيذها داخل المدارس، وتباين المدارس في حجمها وأعداد المستفيدين منها ومستوياتها ومراحلها (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، وتميل لأن تكون مركزية القيادة في كثير منها.

عينة الدراسة:

نفذت الدراسة على عينة قصدية تم اختيارها والاتفاق معها على المشاركة في التدريب والتطبيق الميداني للنموذج وتشمل:

- اختيار (7) مدراء مشاريع تربوية من (3) مدارس خاصة بجدة يمتازون بأن لديهم الحد الأدنى من الخبرة في التنظيم والإشراف للمشاريع التربوية، ومستعدون للتدريب وتبني تطبيق منهجية P3.express المكيفة.
- شارك في استبانة قياس واقع إدارة المشاريع التربوية والتعليمية في المدارس أعضاء فرق العمل المنخرطون في المشاريع التربوية والتعليمية البالغ عددهم (85) عضواً في (6) مدارس مستهدفة، (3) منها مدارس بنين، و(3) منها مدارس بنات، وبلغ عدد الاستبانات الواردة 76 استبانة، استبعد منها 3 ليصبح عددها 73 بنسبة بلغت 85.9%،

خطوات جمع البيانات:

- التحليل النظري:
 - مراجعة الأدبيات المتعلقة بالنماذج الإدارية العالمية وتطبيقاتها.
 - المقارنة بين النماذج الإدارية العالمية من حيث ملاءمتها للسياق التعليمي.
 - تحليل واقع إدارة المشاريع التربوية والتعليمية من وجهة نظر أعضاء الفرق في عينة من المدارس الخاصة بجدة عبر استبانة مصممة من 15 سؤالاً لتكوين خط الأساس.
- المقابلات مع مدراء المشاريع:
 - التعرف على التحديات الحالية في إدارة المشاريع التربوية والتعليمية، وتوقعات أثر تطبيق المنهجية المكيفة.

- التعرف على أهم العناصر التي من المهم وضعها في الاعتبار عند تكييف منهجية إدارة المشاريع حسب البيئة المحلية من وجهة نظر مدراء المشاريع في المدارس المستهدفة.

- البرنامج التدريبي:

- إقامة برنامج مخصص لتدريب مدراء المشاريع على منهجية P3.express المكيفة للتعرف على مبادئها وخطواتها وقوالبها الأساسية.

- تهيئة القوالب والمستندات وما يتعلق بالمنهجية المكيفة للتوافق مع البيئة المحلية.

- التطبيق الميداني:

- التطبيق الميداني لمنهجية P3.express المكيفة من قبل مدراء المشاريع التربوية والتعليمية وفرق العمل.

- اجتماعات دورية مختصرة للتعرف على التحديات ومواجهتها، بالإضافة إلى تقديم الدعم والمتابعة المستمرة.

- المقابلات البعيدة مع مدراء المشاريع:

- أجريت مقابلات بعد فترة من التطبيق مع مدراء المشاريع ذاتهم لتقييم التجربة، والتعرف على التحديات والعوائق، والتحسينات المقترحة.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية:

- تقتصر الدراسة على (6) من المدارس الخاصة بمدينة جدة في قياس واقع إدارة المشاريع التربوية والتعليمية و(3) منها للتطبيق الميداني، تمتلك استعداداً للتطبيق والمشاركة في الدراسة.

2. الحدود الزمانية:

- أجريت الدراسة خلال الفترة من نوفمبر 2024 إلى أبريل 2025.

3. الحدود البشرية:

- تشمل 7 مدراء مشاريع.
- تشمل 85 عضو فريق عمل.

4. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تكييف وتطبيق منهجية P3.express وتأثيرها على إدارة المشاريع التربوية والتعليمية في المدارس الخاصة، ولا تتناول تطبيق لمنهجية PMP و PRINCE2 ، إنما يتم ذكرهما للمقارنة والتحليل.

الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1. معامل ثبات ألفا كرونباخ: لقياس الاتساق الداخلي ومستوى الثبات للفقرات داخل كل محور من محاور الاستبانة.
2. التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لتوصيف خصائص العينة من حيث الجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي.
3. المتوسط الحسابي: لتحليل بيانات الاستبانة وقياس اتجاهات استجابات العينة.
4. الانحراف المعياري: لتحليل بيانات الاستبانة وقياس مدى تشتت الاجابات.
5. التحليل النوعي: تم إجراء التحليل النوعي في المقابلات القبلية والبعدية لاستخلاص الموضوعات الرئيسية المتكررة في إجابات المشاركين.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يمثل هذا الفصل خلاصة الجهود البحثية المبذولة في هذه الدراسة، ويتم من خلاله عرض النتائج التي تم التوصل إليها بناءً على تحليل البيانات الكمية والنوعية، وتفسيرها في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته.

وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة لأعضاء فرق العمل في المشاريع التربوية في (6) مدارس خاصة بمدينة جدة، بواقع (3) مدارس بنين و(3) مدارس بنات، لضمان التنوع والتمثيل المتوازن بين البيئات المدرسية المختلفة.

تم توزيع الاستبانة على 85 عضواً من فرق العمل التربوية، واستجاب منهم 76 مشاركاً، وبعد مراجعة الاستجابات تم استبعاد 3 استجابات، ليصبح العدد النهائي 73 استجابة صالحة للتحليل، وهو ما يمثل نسبة استجابة تبلغ تقريباً 85.9%، وهي نسبة مناسبة تدعم مصداقية النتائج الكمية وتحليلها.

وتمثل الجانب النوعي للدراسة في إجراء مقابلات نصف موجهة مع (7) من مدراء المشاريع التربوية، وتمت هذه المقابلات في (3) مدارس خاصة مستهدفة من العينة. وقد تمت هذه المقابلات قبل تطبيق منهجية P3.express وبعدها، مما أتاح الفرصة لمقارنة التغيرات التي طرأت على واقع العمل الإداري بعد التطبيق.

وقد أتاح هذا التنوع في أدوات جمع البيانات فرصة لفهم الواقع الإداري للمشاريع التربوية والتعليمية بصورة شاملة، ورصد أثر تطبيق المنهجية على مختلف الجوانب التنظيمية والإجرائية. وفي ضوء تلك النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تحسين أداء إدارة المشاريع التربوية والتعليمية، وتعزيز فاعلية النماذج الإدارية، مع التأكيد على أهمية التبنى المرحلي والتدريب المستمر لضمان نجاح التطبيق واستدامته.

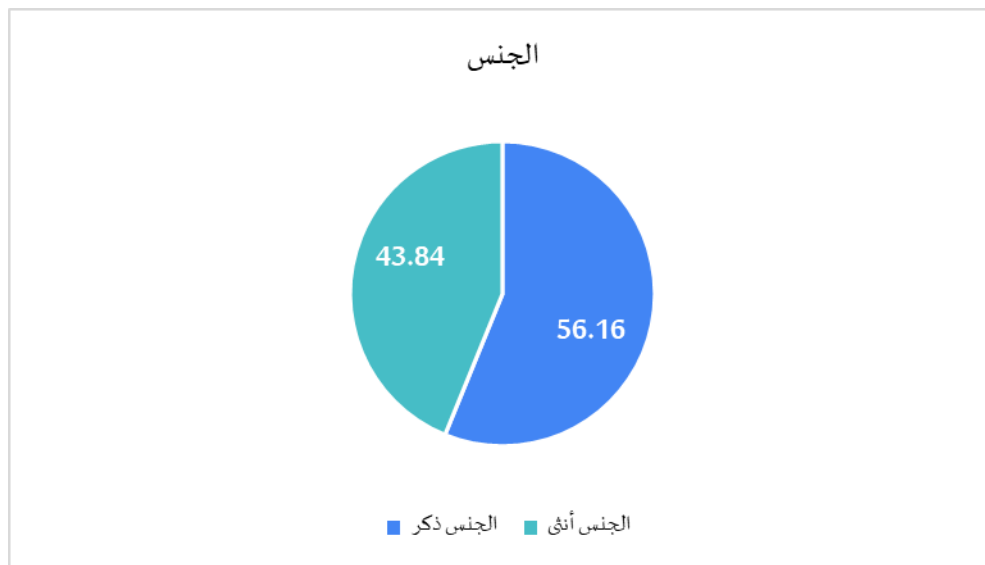
تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الاستبانة:

الجنس:

جدول 0-1 توزيع العينة حسب الجنس

الجنس			
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	41	56.16
	أنثى	32	43.84
الإجمالي		73	100.0

شكل رقم 0-1 توزيع العينة حسب الجنس



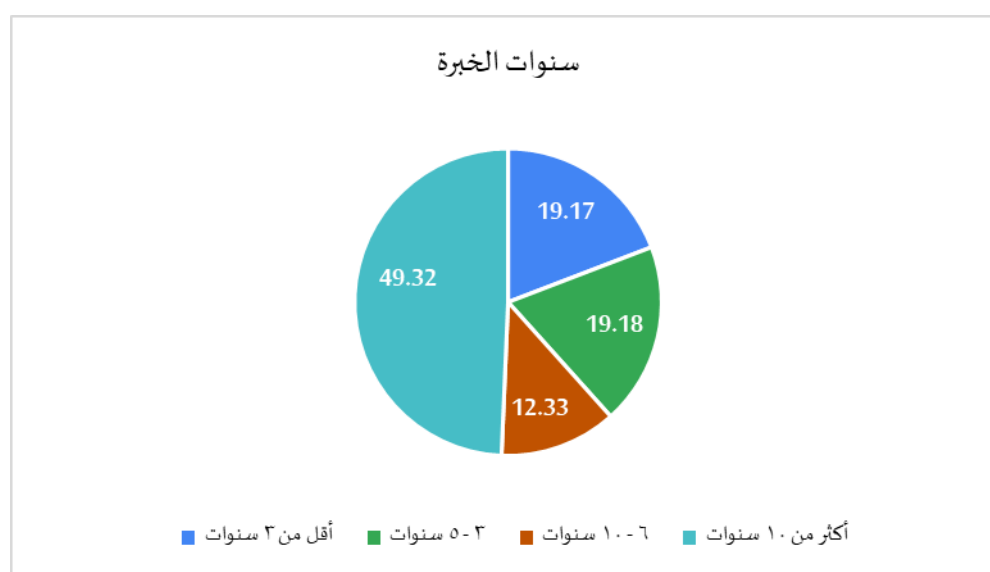
يشير هذا التوزيع (ذكور 56.16%، إناث 43.84%) إلى تمثيل جيد لكلا الجنسين في العينة، مما يدعم شمولية النتائج ويعكس تنوعاً في وجهات. وهذا التوازن النسبي مفيد خصوصاً في الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع التربوية حيث قد تختلف أحياناً الممارسات والأولويات باختلاف الجنس.

سنوات الخبرة:

جدول 0-2 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة			
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	14	19.17
	سنوات 3 - 5	14	19.18
	سنوات 6 - 10	9	12.33
	أكثر من 10 سنوات	36	49.32
الإجمالي		73	100.0

شكل رقم 0-2 توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



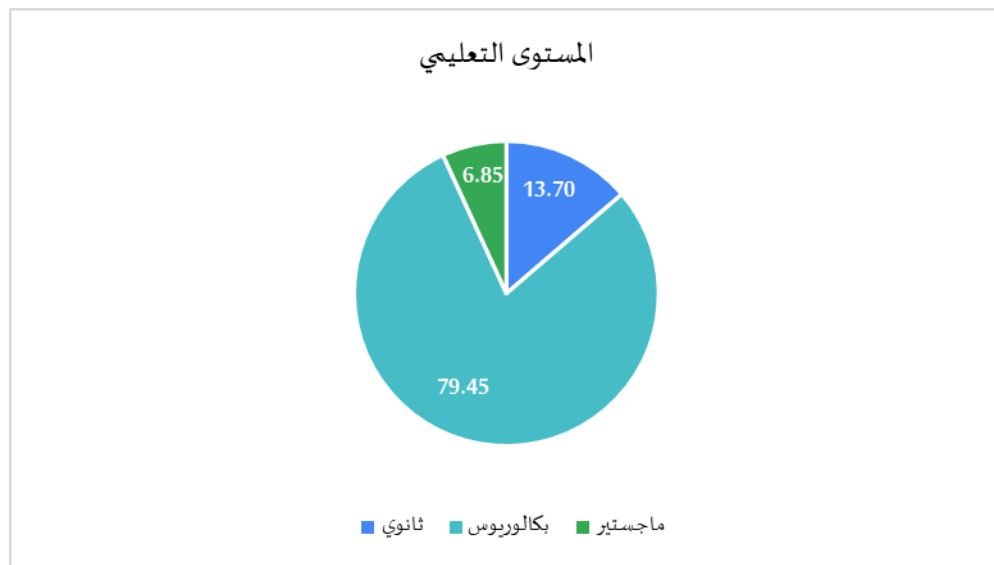
تبين هذه النتائج وجود قرابة نصف العينة من ذوي الخبرات الطويلة (أكثر من 10 سنوات)، يعزز مصداقية النتائج والبيانات، ويضيفي نضجاً وفهماً عميقاً لواقع المؤسسات التعليمية. ويضيف التوازن في نسب الخبرة المتوسطة والمنخفضة بعداً مهماً لفهم التحديات والفرص من مختلف وجهات النظر المهنية.

المستوى التعليمي:

جدول 0-3 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي			
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	10	13.70
	بكالوريوس	58	79.45
	ماجستير	5	6.85
الإجمالي		73	100.0

شكل رقم 0-3 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



تبين هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس (79.45%) وهو ما يتماشى مع طبيعة العمل والوظائف التربوية في المؤسسات التعليمية. كما أن وجود نسبة من حملة الماجستير (6.85%) رغم محدوديتهم يعزز من التنوع الأكاديمي في العينة.

قياس معامل الثبات (الاتساق الداخلي):

تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للتحقق من اتساق أداة القياس، وقد جاءت نتائج الثبات على النحو التالي:

جدول 0-4 قياس معامل الثبات (الاتساق الداخلي)

معامل الثبات (الاتساق الداخلي)	
معامل الثبات	محاور الاستبانة
0.878	وضوح الأهداف والأدوار
0.852	التواصل والتنسيق داخل فريق العمل
0.924	التخطيط والتنظيم في إدارة المشروع
0.872	إدارة الموارد والدعم
0.722	التقييم العام لإدارة المشروع
0.951	جميع بنود الاستبانة

تشير قيم ألفا كرونباخ في جميع المحاور إلى مستوى ثبات مرتفع، حيث تجاوزت في معظم المحاور 0.85، مما يعزز من موثوقية الأداة ويعكس الاتساق الداخلي القوي بين فقرات كل محور، كما يعزز من دقة النتائج المستخلصة من الدراسة وصلاحياتها وموثوقيتها.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة:

المحور الأول: وضوح الأهداف والأدوار

جدول 0-5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (وضوح الأهداف والأدوار)

محور (وضوح الأهداف والأدوار)			
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشعر أن أهداف المشروع التربوي الذي أعمل فيه واضحة.	4.05	0.984
2	المهام الموكلة إليّ في المشروع محددة بوضوح.	4.01	1.034
3	أجد سهولة في فهم دوري ودور زملائي في المشروع.	4.14	0.918
	الدرجة الكلية	4.07	0.878

ارتفاع متوسطات فقرات المحور (4.05–4.14) يظهر وعياً عاماً بين أفراد فرق العمل بأهمية الوضوح التنظيمي للمشاريع التربوية، ويعكس وجود ممارسات تنظيمية في بعض المشاريع.

ولكن ارتفاع الانحراف المعياري (0.918–1.034) لا سيما في الفقرة الثالثة المتعلقة بفهم الأدوار بين أعضاء الفريق، يشير إلى تفاوت في التطبيق بين المدارس أو بين أعضاء فرق العمل. وقد يعكس هذا غياب السياسات الموحدة لتوزيع الأدوار، مما يدعم الحاجة إلى تطبيق منهجية وسياسات موحدة.

المحور الثاني: التواصل والتنسيق بين فريق العمل

جدول 0-6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (التواصل والتنسيق بين فريق العمل)

محور (التواصل والتنسيق بين فريق العمل)			
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	قنوات التواصل بين أعضاء الفريق واضحة وسهلة الاستخدام.	4.04	1.060
2	يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمشروع بشكل منتظم ومنهجي.	3.88	1.053
3	يمكنني بسهولة الحصول على المعلومات التي أحتاجها لإتمام مهامي.	3.95	1.053
	الدرجة الكلية	3.95	0.927

أظهرت النتائج أن متوسطات فقرات المحور (3.88–4.04) تظهر رضاً معتدلاً عن قنوات التواصل وتبادل المعلومات داخل الفرق، إلا أن الانحرافات المعيارية المرتفعة (1.053–1.060) تكشف عن تفاوت في جودتها، وقد يشير ذلك إلى اعتماد بعض المدارس على وسائل اتصال تقليدية كالتواصل الشفهي، بينما تعتمد أخرى على وسائل موثقة كالمنصات الرقمية، كما قد يشير تدني متوسط فقرة سهولة الحصول على المعلومات إلى الحاجة إلى آليات أفضل لإدارة المعرفة وأرشفة للمشاريع. وهي من الجوانب التي اهتمت بها منهجية P3.express ووفرت سجلات من أهم استخداماتها المتابعة الدورية والتقييم والأرشفة، مما يسهم في سهولة الوصول إلى المعلومة.

المحور الثالث: التخطيط والتنظيم في إدارة المشروع

جدول 0-7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (التخطيط والتنظيم في إدارة المشروع)

محور (التخطيط والتنظيم في إدارة المشروع)			
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتم تخطيط مهام المشروع التربوي بشكل منظم.	3.92	1.090
2	هناك جداول زمنية أو خطط عمل تتبعها خلال تنفيذ المشروع.	4.00	1.041
3	عمليات متابعة التقدم في المشروع ليست عشوائية، بل منظمة وواضحة.	3.92	1.064
	الدرجة الكلية	3.95	0.992

تعكس المتوسطات العالية (4.06-4.26) الوعي المؤسسي بأهمية التخطيط المسبق، وقد يشير الانحراف المعياري المنخفض نسبياً في الفقرة الثالثة إلى توحيد الإجراءات التنظيمية في المشاريع. وتؤكد هذه النتيجة أهمية إطار عمل ومنهجية موحدة لضمان استمرارية المتابعة وتحقيق أهدافها.

المحور الرابع: إدارة الموارد والدعم

جدول 0-8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (إدارة الموارد والدعم)

محور (إدارة الموارد والدعم)			
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الموارد اللازمة (وقت، أدوات تعليمية، دعم إداري) متوفرة بشكل كافٍ لإتمام المهام.	3.67	1.094
2	أحصل على الدعم المطلوب من الإدارة لتنفيذ مسؤولياتي في المشروع.	3.79	0.971
3	في حال واجهت مشكلة، أجد من يوجهني ويدعمني لحلها بسرعة.	3.96	1.006
	الدرجة الكلية	3.81	0.914

يشير متوسط فقرة الدعم والتوجيه لحل المشكلات (متوسط 4.22) إلى ثقافة عمل تعاونية قوية. بينما يشير متوسط فقرة الموارد اللازمة (3.98) إلى اعتماد المدارس على مبادرات فردية بدلاً من التخطيط الاستراتيجي مما يستدعي تعزيز الشفافية في توفير الموارد عبر إجراءات إدارية واضحة، كما أن انخفاض الانحراف المعياري يدل على توافق المستجيبين حول هذا الجانب، مما يعزز مصداقية الاستجابات.

المحور الخامس: التقييم العام لإدارة المشروع

جدول 0-9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (التقييم العام لإدارة المشروع)

محور (التقييم العام لإدارة المشروع)			
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	إدارة المشروع التربوي الحالية تتم بطريقة مقبولة وتحقق الأهداف.	3.99	1.007
2	توجد فرص واضحة لتحسين طريقة إدارة المشاريع التربوية لدينا.	4.14	0.947
3	أعتقد أن تبني أساليب أكثر تنظيمًا سيساهم في رفع كفاءة أداء المشاريع التربوية.	4.08	0.924
	الدرجة الكلية	4.07	0.770

تظهر نتائج هذا المحور رضا نسبياً (4.07) حول واقع إدارة المشاريع التربوية، مع إدراك الحاجة للتحسين ولأهمية تبني نماذج إدارية أكثر تنظيمًا، كما يظهر انخفاض الانحراف المعياري (0.77) وجود توافق عالي بين المشاركين على أولوية التطوير الإداري.

التحليل النوعي للمقابلات:

تحليل المقابلات القبلية:

السؤال الأول: برأيك، ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة المشاريع التربوية والتعليمية في المدارس الخاصة حالياً؟

جدول 0-10 تحليل المقابلات القبلية (أبرزت تحديات إدارة المشاريع التربوية في المدارس الخاصة)

برأيك، ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة المشاريع التربوية والتعليمية في المدارس الخاصة حالياً؟			
م	العبارات المستخلصة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
1	الإمكانيات والدعم المادي	4	30.77
5	ضعف التخطيط والتنظيم	4	30.77
2	ضعف الكوادر	2	15.38
4	عدم وضوح الأولويات والمهام	2	15.38
3	ضعف تعاون الفريق	1	7.69

تظهر نتائج المقابلات التحديات الأكثر تكراراً من وجهة نظر مدراء المشاريع التربوية حيث تكررت بنسبة (30,77%) عبارة (الإمكانيات والدعم المادي) وعبارة (ضعف التخطيط والتنظيم)، مما يشير إلى أنها العقبات الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع التربوية في المدارس الخاصة.

كما تكررت عبارة (ضعف الكوادر) وعبارة (عدم وضوح الأولويات والمهام) بنسبة (15.38%) مما يشير إلى ضعف تأهيل فرق العمل وضعف التنظيم والتخطيط الإداري.

ووردت عبارة (ضعف تعاون الفريق) بنسبة (7.69%)، مما قد يشير إلى ضعف التعاون بين أعضاء فرق العمل نسبياً.

هذه النتائج تشير إلى مدى الحاجة لتبني نموذج إداري مبسط مثل النظام المبسط لإدارة المشاريع P3.express، حيث إنه يوفر خطوات واضحة، وأدوات خفيفة، تساعد مدراء المشاريع والفرق ذات الخبرة المحدودة على أداء دورها بفاعلية أكبر، حتى في البيئات التي تفتقر إلى الموارد الكافية.

السؤال الثاني: إلى أي مدى تعتقد أن المنهجيات العالمية (مثل PMP أو PRINCE2) مناسبة للبيئة التربوية؟ وما أوجه القصور؟

جدول 0-11 تحليل المقابلات القبلية (مدى ملائمة المنهجيات العالمية للبيئة التربوية)

إلى أي مدى تعتقد أن المنهجيات العالمية (مثل PMP أو PRINCE2) مناسبة للبيئة التربوية؟ وما أوجه القصور؟			
م	العبارات المستخلصة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
1	مناسبة بدرجة كبيرة	3	30.00
3	قد تناسب البيئة التعليمية	3	30.00
5	قد تكون معقدة	2	20.00
2	تحتاج كفاءات بشرية وتجهيزات	1	10.00
4	لا أعلم	1	10.00

عبر 30% من مدراء المشاريع عن رأي إيجابي لمدى مناسبة المنهجيات العالمية مثل PMP و PRINCE2 من خلال تكرار عبارة (مناسبة بدرجة كبيرة) كما عبر غيرهم بنفس النسبة باعتدال من تكرار عبارة (قد تناسب البيئة التعليمية).

وفي الوقت ذاته أعرب 30% منهم عن تحفظهم بوصفهم لها بأنها (قد تكون معقدة) أو (تحتاج إلى كفاءات وتجهيزات) وهو ما يعكس الوعي بخصائص البيئة التعليمية.

هذا التباين يؤكد أن المنهجيات مثل PMP و PRINCE2، رغم أنها قوتها في مجال إدارة المشاريع، إلا أنها قد لا تكون قابلة للتطبيق المباشر في البيئات التعليمية بخصائصها الفريدة.

السؤال الثالث: ما مدى معرفتك بمنهجية P3.express وهل تعتقد أنها أكثر قابلية للتكيف مع متطلبات المدارس الخاصة؟

جدول 0-12 تحليل المقابلات القبلية (مدى المعرفة بمنهجية P3.express وقابليتها للتكيف)

ما مدى معرفتك بمنهجية P3.express وهل تعتقد أنها أكثر قابلية للتكيف مع متطلبات المدارس الخاصة؟			
م	العبارات المستخلصة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
2	لا أعلم	4	36.36
3	قد تكون الأنسب والأكثر فاعلية	3	27.27
4	معرفة ضعيفة	3	27.27
1	مناسبة	1	9.09

تشير النتائج إلى أن منهجية P3.express لا تزال غير معروفة على نطاق واسع في المؤسسات التربوية، حيث أفاد أكثر من ثلث مدراء المشاريع الذين تمت مقابلاتهم (36.36%) بعدم معرفتهم بها.

ومع ذلك، أعرّب حوالي 54.54% منهم أعربوا عن قابليتهم للتقبل أو تصورهم الإيجابي من خلال عبارة (قد تكون الأنسب والأكثر فاعلية) وعبارة (معرفة ضعيفة)، وهو ما يعكس استعداداً مبدئياً لتبني منهجية أو إطار عمل جديد بشرط سهولة التطبيق والقابلية لتكييفها بما يتناسب مع البيئة التربوية وبساطتها، وهو ما يميز P3.express بالفعل.

كما تؤكد هذه النتائج أن إدخال أي منهجية جديدة في المدارس يجب أن يسبقه حملة توعوية وتدريبية للقيادات التربوية، ودمج مبادئها وإجراءاتها ضمن الثقافة المؤسسية الخاصة بالمؤسسة التعليمية.

السؤال الرابع: كيف تصف حالياً عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة في مشاريعكم التربوية والتعليمية؟

جدول 0-13 تحليل المقابلات القبليّة (و اقع عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة في المشاريع التربوية)

كيف تصف حالياً عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة في مشاريعكم التربوية والتعليمية؟			
م	العبارات المستخلصة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
1	جيدة إلى حد ما	5	45.45
2	تحتاج إلى تحسين	3	27.27
3	تحتاج إلى منهجية	3	27.27

التخطيط والتنفيذ في المدارس الخاصة. حيث يرى ما يقارب من نصف مدراء المشاريع (45.45%) أن الممارسات الإدارية الحالية المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ (جيدة إلى حد ما)، وهو ما قد يشير إلى وجود اجتهادات تنظيمية فردية، إلا أنها لا تتبع إطار مؤسسي موحد ومنظم.

وفي المقابل، يرى 54.54% منهم أن الممارسات الحالية (تحتاج إلى تحسين) أو إلى (منهجية واضحة)، وهو ما قد يدل بوضوح على فجوة بين التنفيذ الفعلي للمشاريع والتصور المثالي لها. ويشير هذا الانقسام إلى ضرورة تبني نموذج مبسط يساعد مدراء المشاريع والفرق التربوية على أداء دورها بكفاءة أعلى وبأسلوب وإجراءات موحدة، وهي إحدى المميزات الأساسية لمنهجية P3.express التي تعتمد على حلقات ودورات تكرارية قصيرة وتوثيق مرّن.

السؤال الخامس: ما نوع الدعم الذي تحتاجه لتحسين إدارة المشاريع؟ وهل الموارد الحالية (بشرية/مالية/زمنية)

كافية؟

جدول 0-14 تحليل المقابلات القبليّة (كفاية الموارد الحالية وأنواع الدعم لتحسين إدارة المشاريع)

ما نوع الدعم الذي تحتاجه لتحسين إدارة المشاريع؟ وهل الموارد الحالية (بشرية/مالية/زمنية) كافية؟			
م	العبارات المستخلصة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
1	الدعم المادي	5	25.00
4	البرامج التدريبية	5	25.00
2	الكوادر المدربة	4	20.00
3	فترة زمنية كافية للتدريب	4	20.00
5	الموارد والتجهيزات	2	10.00

توضح هذه الإجابات القصور في الدعم الإداري الذي تحتاجه المدارس الخاصة لتحقيق أهداف مشاريعها التربوية بكفاءة. وقد برز (الدعم المادي) و (البرامج التدريبية) على رأس قائمة الاحتياجات، بنسب تكرار متساوية (25%).

كما برزت من ضمن الاحتياجات لتحسين المشاريع (الكوادر المدربة) و (الفترة الزمنية الكافية للتدريب) بنسبة 20% لكل منهما، وهو ما يعزز فكرة بناء منظومة دعم مستمرة تشمل الدعم المالي والبرامج التدريبية.

السؤال السادس: كيف ترى استعداد فريق العمل للتغيير ولتبني منهجية جديدة في إدارة المشاريع؟

جدول 0-15 تحليل المقابلات القبلية (استعداد فرق العمل للتغيير وتبني منهجية جديدة لإدارة المشاريع)

كيف ترى استعداد فريق العمل للتغيير ولتبني منهجية جديدة في إدارة المشاريع؟			
م	العبارات المستخلصة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
1	لديهم استعداد للتطور	7	63.64
2	قد تكون هناك مقاومة للتغيير	3	27.27
3	يحتاجون إلى دعم	1	9.09

تشير النتائج إلى الروح الإيجابية العامة لدى فرق العمل التربوية تجاه التغيير، حيث يرى حوالي ثلثي مدراء المشاريع (63.64%) من المشاركين أن أعضاء الفرق (لديهم استعداد للتطور)، حافزاً مشجعاً لتبني منهجيات جديدة مثل P3.express في البيئة التربوية.

ومع ذلك، فإن نسبة ليست قليلة (27.27%) ترى احتمالية أن يكون (هناك مقاومة للتغيير)، وهو ما يعكس الواقع الطبيعي لأي بيئة عمل عند مواجهة تغير أو تحول تنظيمي. ويؤكد هذا على أهمية إدارة التغيير بذكاء، والتحول التدريجي باستخدام أدوات تواصل وتدريب داعمة ومساعدة للتقليل من حدة الرفض أو التردد.

كما وردت عبارة (يحتاجون إلى دعم) بنسبة (9.09%)، وهي ما يشير إلى أهمية اقتران التغيير بالدعم المؤسسي من أصحاب القرار بالمؤسسات التعليمية.

السؤال السابع: ما النتائج أو التحسينات التي تتوقعها عند تطبيق منهجية أبسط وأكثر تكيفاً مع البيئة التعليمية؟

جدول 0-16 تحليل المقابلات القبلية (النتائج والتحسينات المتوقعة عند تطبيق منهجية مبسطة)

ما النتائج أو التحسينات التي تتوقعها عند تطبيق منهجية أبسط وأكثر تكيفاً مع البيئة التعليمية؟			
م	العبارات المستخلصة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
2	تحسين نتائج ومخرجات المشاريع	7	53.85
1	تحسين العملية التعليمية	2	15.38
3	تحسين إدارة المشاريع	2	15.38
4	رؤية وأهداف أوضح	2	15.38

يظهر التفاؤل الواضح لمدراء المشاريع المشاركين بشأن أثر إدخال منهجية إدارية مبسطة في البيئات التربوية والتعليمية، وقد عبر أكثر من نصف المشاركين (53.85%) أن التطبيق سيؤدي إلى تحسين نتائج ومخرجات المشاريع، وهو ما يعكس وعياً ناضجاً بأهداف المشاريع التربوية وجودة مخرجاتها وأثرها التربوي والتعليمي.

كما أشارت نسبة (15.38%) من المدراء المشاركين إلى أن المنهجية الجديدة ستسهم في تحسين العملية التعليمية ذاتها، مما إلى أن التنظيم الإداري الجيد ينعكس أثره بشكل مباشر على الأداء الأكاديمي والتربوي.

وتكررت هذه النسبة ذاتها مع عبارة (تحسين إدارة المشاريع) و (رؤية وأهداف أوضح)، وهو ما يشير إلى أهمية تعزيز الوضوح والفعالية في الإجراءات والممارسات داخل المشروع التربوي.

تحليل المقابلات القبلية بشكل عام:

أبرزت نتائج المقابلات القبلية مجموعة من التحديات التنظيمية والسلوكية التي تواجه المدارس الخاصة في إدارة مشاريعها التربوية، كما أظهر المشاركون وعياً دقيقاً بمواطن الضعف وفرص التحسين في العمليات الإدارية.

كما يتضح أن التحديات الأكبر تمثلت في نقص الموارد المالية والمادية، وضعف التخطيط والتنظيم، وقصور الجوانب الإدارية لدى الكوادر في المشاريع التربوية. أثرت هذه العوامل على المشاريع وتحقق أهدافها، كما أثرت على مستويات التعاون، وجودة المخرجات.

كما أظهرت نتائج المقابلات معرفة متفاوتة حول المنهجيات العالمية مثل PMP وPRINCE2 وملائمتها للبيئة التربوية، إذ عبر البعض عن تقديرهم لقوتها في إدارة المشاريع، بينما تحفظ آخرون على تعقيدها وعدم توافقها مع البيئة التربوية.

وعلى الرغم من حداثة منهجية P3.express وقلة المعرفة بها، إلا أنها حازت على انطباعات إيجابية باعتبارها نموذجاً مبسطاً وقابلاً للتكيف بما يتناسب مع خصائص البيئة التربوية. وهو ما أظهره التفاؤل الكبير من مدراء المشاريع المشاركين تجاه التغيير والتحول الإيجابي وتبني منهجية إدارية مكيفة إذا توفر الدعم والتدريب والتوعية،

وأخيراً، جاءت توقعات المشاركين حول النتائج المرجوة من تبني منهجية جديدة لتؤكد على أهمية تحسين المخرجات، ووضوح الرؤية، ورفع كفاءة الأداء الإداري، ما يمنح مشروع تطبيق منهجية P3.express المكيفة قيمة مضافة يمتد أثرها التطويري لتصبح ثقافة مؤسسة متكاملة.

تحليل المقابلات البعدية:

السؤال الأول بعد التطبيق: بعد تطبيق منهجية P3.express المكيفة، ما أبرز التغييرات التي لاحظتها في إدارة المشروع؟

جدول 0-17 تحليل المقابلات البعدية (أبرز التغييرات بعد تطبيق منهجية P3.express المكيفة)

بعد تطبيق منهجية P3.express المكيفة، ما أبرز التغييرات التي لاحظتها في إدارة المشروع؟			
م	العبارات المستخلصة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
3	جودة التخطيط	6	30.00
2	رؤية أوضح للأهداف والأدوار والمهام	5	25.00
1	تنظيم العمل	4	20.00
5	إحصائيات وأرشفة وسرعة في الوصول للمعلومات والبيانات	2	10.00
4	العمل الجماعي	1	5.00
6	زيادة التقارير وإظهار مقدار الجهد والانجاز	1	5.00
7	تغيير الأفكار الروتينية إلى أفكار إبداعية	1	5.00

تظهر نتائج هذا السؤال أثراً إيجابياً واضحاً لتطبيق منهجية P3.express في المدارس، فقد عبر أكثر من نصف مدراء المشاريع المشاركين (53.85%) عن ملاحظة الأثر والتحسين الفعلي في نتائج ومخرجات المشاريع من خلال تكرار عبارة (تحسين نتائج ومخرجات المشاريع).

كما تكررت عبارة (تحسين العملية التعليمية) وعبارة (تحسين إدارة المشاريع) وعبارة (رؤية وأهداف أوضح) بنسبة (15.38%) لكل منها، مما يشير إلى شمولية الأثر والتحسين للجانب الإداري والأكاديمي والاستراتيجي معاً، كما يشير إلى أحد أبرز مزايا منهجية P3.express، وهو التوثيق الواضح والبسيط للمخرجات والأدوار.

وتعزز هذه البيانات الفرضية الرئيسية في الدراسة التي تشير إلى أن تكييف النماذج الإدارية العالمية، وخصوصاً المبسطة منها والقابلة للتكيف، يمكن أن يحدث نقلة نوعية في إدارة المشاريع التربوية.

السؤال الثاني بعد التطبيق: هل ساعدت المنهجية في توضيح الأهداف وتحديد الأدوار والمسؤوليات بصورة أفضل؟

جدول 0-18 تحليل المقابلات البعدية (التحسن في وضوح الأهداف وتحديد الأدوار والمسؤوليات)

هل ساعدت المنهجية في توضيح الأهداف وتحديد الأدوار والمسؤوليات بصورة أفضل؟			
م	العبارات المستخلصة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
1	نعم، بشكل كبير	6	66.67
2	سهولة متابعة تحقق وتوزيع المهام	3	33.33

تشير التقييمات الإيجابية للغاية لمدراء المشاريع المشاركين إلى تأثير تطبيق منهجية P3.express في توضيح الأهداف وتحديد الأدوار والمسؤوليات. فقد عبر أكثر من ثلثي المشاركين (71.43%) عن إدراك واضح لتحسن هذا الجانب وأثر ملموس في الهيكلة والتنظيم الداخلي للمشاريع التربوية.

وأشارت نسبة 28.57% إلى أن (المنهجية تحتاج إلى وقت للتأقلم)، وهو ما يعكس الواقع الطبيعي لأي عملية تغيير مؤسسي، حيث يواجه الأفراد والفرق تبايناً في سرعة التكيف مع الأنظمة الجديدة. وهذا ما يبرز أهمية إدارة التغيير بتدرج ودعم ومتابعة.

السؤال الثالث: كيف أثر تطبيق المنهجية على عمليات التخطيط والمتابعة؟ وهل تحسنت إدارة الوقت والموارد؟

جدول 0-19 تحليل المقابلات البعدية (أثر تطبيق المنهجية على عمليات التخطيط والمتابعة، وإدارة الوقت والموارد)

كيف أثر تطبيق المنهجية على عمليات التخطيط والمتابعة؟ وهل تحسنت إدارة الوقت والموارد؟			
م	العبارات المستخلصة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
1	تحسين واضح في التخطيط والمتابعة	7	41.18
2	تحسين الإنجاز وإدارة الوقت	7	41.18
3	اختصار الوقت والجهد	3	17.65

عبر مدراء المشاريع المشاركون بنسبة (41.18%) عن تحسن ملحوظ وملحوس في جانبي التخطيط والمتابعة وكذلك في إدارة الوقت والإنجاز، من خلال عبارة (تحسين واضح في التخطيط والمتابعة) وعبارة (تحسين الإنجاز وإدارة الوقت) وهما الجانبان الأكثر حيوية لضمان جودة التنفيذ واستمرارية المشروع.

كما عبر (17.65%) منهم عن (اختصار الوقت والجهد)، وهو ما يؤكد أن P3.express ساعدت في تقليل العشوائية، ووفرت نماذج وأدوات ملموسة لتسهيل المتابعة والوصول إلى المعلومات.

السؤال الرابع: كيف تقيّم استجابة أعضاء الفريق للمنهجية الجديدة؟ هل تحسن تواصلهم وتنسيقهم؟

جدول 0-20 تحليل المقابلات البعدية (استجابة أعضاء الفرق للمنهجية الجديدة ومدى تحسن التواصل والتنسيق)

كيف تقيّم استجابة أعضاء الفريق للمنهجية الجديدة؟ هل تحسن تواصلهم وتنسيقهم؟			
م	العوامل	عدد التكرارات	النسبة المئوية
2	تحسن التواصل ومتابعة الإنجاز	6	85.71
1	جيد، نوعاً ما	1	14.29

تظهر نتائج هذا السؤال تأثير منهجية P3.express على بيئة العمل التعاونية داخل فرق المشاريع، حيث عبر (85.71%) من مدراء المشاريع المشاركين عن تحسن واضح في جوانب التواصل ومتابعة الإنجاز، مما قد يشير إلى أحد أساسيات P3.express وهو الاجتماعات الدورية (الأسبوعية واليومية) التي تسهم في توزيع المهام وتحسين التفاعل بشكل مستمر. بينما أوضحت إجابة (14.29%) منهم أن هناك من لا يزال يرى أن الفريق لم يصل إلى مرحلة النضج الكامل في التعاون، من خلال عبارة (جيد، نوعاً ما)، ما قد يشير إلى اختلاف مستويات الفهم والتدريب بين الأعضاء.

هذا التأثير الإيجابي على التنسيق الداخلي يعد من أهم المقاييس لنجاح أي إطار عمل إداري، خاصة في البيئات التعليمية التي تعتمد على فرق متنوعة ومتعددة التخصصات.

السؤال الخامس: هل تعتقد أن هذه المنهجية أسهمت في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمشروع بكفاءة أعلى؟

جدول 0-21 تحليل المقابلات البعدية (مدى مساهمة المنهجية في تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى)

هل تعتقد أن هذه المنهجية أسهمت في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمشروع بكفاءة أعلى؟			
م	العبارات المستخلصة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
1	رسمت المنهجية الأهداف بوضوح	5	71.43
2	نعم إلى حد ما	2	28.57

تشير إجابات مدراء المشاريع المشاركين إلى أن منهجية P3.express قد ساعدت في تحقيق الأهداف التربوية بفعالية، حيث أكد (71.43%) منهم أنها ساعدت بشكل مباشر في (رسم الأهداف بوضوح).

بينما أجاب (28.57%) منهم بعبارة (نعم إلى حد ما)، ما يعكس وجود درجة من الحذر أو الحاجة لمزيد من الوقت لملاحظة تأثير المنهجية على تحقيق الأهداف طويلة المدى، وهو من الأمور الشائعة في سياق التحول الإداري، وبخاصة عندما يتعلق التغيير بجوانب ثقافية وسلوكية.

وبشكل عام، فإن القدرة على رسم وتوضيح الأهداف وربطها بالمهام اليومية هي من أبرز ما يميز P3.express ، وتظهر هذه النتيجة أن نموذج P3.express المكيف قد ساهم في بناء رؤية مشتركة بين أعضاء الفريق وتحسين التركيز على مخرجات المشروع التربوي.

السؤال السادس: ما التحديات التي واجهتها عند تطبيق المنهجية؟ وكيف تغلبتم عليها؟

جدول 0-22 تحليل المقابلات البعدية (التحديات عند تطبيق المنهجية، وطرق التغلب عليها)

ما التحديات التي واجهتها عند تطبيق المنهجية وكيف تغلبتم عليها؟			
م	التحديات	عدد التكرارات	النسبة المئوية
3	تحديات/ مقاومة التغيير	4	57.14
2	تحديات/ توفير الموارد والدعم المادي	2	28.57
1	تحديات/ التنسيق بين العمل المكتبي والميداني	1	14.29
م	الحلول	عدد التكرارات	النسبة المئوية
3	حلول/ الاجتماعات المتكررة	3	60.00
1	حلول/ تقارير أثر تطبيق المنهجية الإيجابي لجميع أصحاب المصلحة	1	20.00
2	حلول/ وضوح الأدوار والمهام	1	20.00

فيما يخص التحديات:

تُظهر الإجابات أن (مقاومة التغيير) كانت التحدي الأكبر الذي واجه مدراء المشاريع أثناء تطبيق منهجية P3.express، حيث تم تكرار العبارة بنسبة (57.14%). ويعد هذا التحدي متوقعاً في الأعمال التي تعتمد على الأنماط التقليدية كطبيعة العمل في المدارس والمؤسسات التربوية.

كما تم تكرار عبارة (نقص الموارد والدعم المادي)، بنسبة (28.57%)، وهو ما يعكس واقع العديد من المدارس التي تعتمد على ميزانيات محدودة، كما يشير إلى أهمية الحاجة إلى توفير البيئة الداعمة لتحقيق الأهداف.

كما تم ذكر عبارة "التنسيق بين العمل المكتبي والميداني" بنسبة (14.29%)، ورغم ظهوره مرة واحدة فقط، إلا أنه يسلط الضوء على الفجوة التطبيقية بين التخطيط النظري والتنفيذ العملي، وقد يكون نتيجة لتحدي (ضعف الكوادر والاحتياج للكفاءات) الذي ورد في المقابلات القبلية.

فيما يخص الحلول:

طرح مدراء المشاريع المشاركين (الاجتماعات المتكررة) كحل لبعض التحديات بنسبة (60%)، وهو ما يتفق مع فلسفة P3.express التي تركز على الاجتماعات الأسبوعية والشهرية والمراجعة الدورية كعنصر حيوي في ضبط التنفيذ وتحفيز الفرق.

كذلك، أوصى (20%) باستخدام تقارير أثر التطبيق الإيجابي لجميع أصحاب المصلحة، ما يساهم في بناء الثقة والمشاركة الفاعلة واستمرار الدعم المؤسسي.

وبنفس النسبة (20%)، تم التأكيد على أهمية توضيح الأدوار والمهام كعامل مهم في التغلب على الارتباك والغموض أثناء التطبيق.

إن قدرة مدراء المشاريع التدريبية وأعضاء الفرق على مواجهة المقاومة من خلال آليات بسيطة وفاعلة كالتواصل المستمر والاجتماعات الدورية يعكس القابلية للنمو والتطور في البيئة التدريبية إذا وفرت لها الأدوات المناسبة.

السؤال السابع: بناءً على تجربتك، هل توصي باستمرار استخدام هذه المنهجية في المشاريع التربوية والتعليمية المستقبلية؟ وما الاقتراحات التي تقدمها لتحسينها؟

جدول 0-23 تحليل المقابلات البعدية (التوصية باستمرار تطبيق المنهجية، و اقتراحات تحسينها)

بناءً على تجربتك، هل توصي باستمرار استخدام هذه المنهجية في المشاريع التربوية والتعليمية المستقبلية؟ وما الاقتراحات التي تقدمها لتحسينها؟			
م	العبارات المستخلصة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
1	نعم وبشدة	7	70.00
3	تحتاج إلى استمرار الممارسة	2	20.00
2	اقتراح لقاءات دورية لتبادل الخبرات	1	10.00

تظهر هذه النتائج تأييداً قوياً للاستمرار في تطبيق منهجية P3.express بشكل دائم في المدارس، حيث أشار 70%) من المشاركين إلى تأييدهم الكامل لعبارة (نعم وبشدة). وتظهر هذه النسبة المرتفعة الرضا العام عن التجربة من الناحية الإجرائية، وفعاليتها وسهولة استخدامها.

كما أشار 20%) منهم إلى أنها (تحتاج إلى استمرار الممارسة)، وهو ما يعبر عن الوعي بأن نجاح المنهجية لا يتحقق دفعة واحدة، بل يتطلب خبرات متراكمة، وهو ما يتماشى مع طبيعة P3.express كمنهجية تعتمد على حلقات ودورات تكرارية. وأشار 10%) منهم إلى اقتراح عقد (لقاءات دورية لتبادل الخبرات)، ورغم ظهوره مرة واحدة فقط، إلا أنه يعد مؤشراً على التعرف الكبير على المنهجية والتطور الإداري، من خلال الانتقال من التقييم الفردي إلى اقتراح آلية تعلم جماعية قائمة على المشاركة والتطوير المستمر، وهو ما يتماشى كذلك مع اهتمامات P3.express التي أفردت أحد السجلات الأربع الرئيسية في المنهجية للتقييم من قبل الزملاء والأقران، وقياس رضا أصحاب المصلحة.

تحليل المقابلات البعدية بشكل عام:

كشفت النتائج عن نقلة نوعية واضحة في الإدراك والسلوك الإداري داخل المدارس الخاصة المستهدفة بعد تطبيق منهجية P3.express المكيفة، حيث أعرب مدراء المشاريع المشاركون عن ملاحظتهم الملموسة لأثر المنهجية في تنظيم العمل، وتحسين التواصل، وتحقيق أهداف المشاريع التربوية بكفاءة أعلى.

كما أنهم لاحظوا تحسناً فعلياً في مخرجات المشاريع، مما يدل على أن تطبيق المنهجية لم يقتصر على الشكل الإجرائي، بل ترك أثراً ملموساً وواضحاً في النتائج العملية. كما تمت الإشارة إلى التحسن الملحوظ في وضوح الأدوار والأهداف، وهو أمر بالغ الأهمية في المؤسسات التعليمية والبيئات التربوية التي تعاني عادة من التداخل الوظيفي والتشتت الإداري.

كما أظهرت ردود الفعل الإيجابية تحسناً في الإنجاز وإدارة الوقت والتواصل الداخلي والتنسيق بين أعضاء الفريق، مما يعزز من قيمة منهجية P3.express كأداة لتنظيم العمل وضمان الاستمرارية. كما أنها قد ساهمت في سهولة الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرارات ضمن رؤية واضحة.

ورغم وجود بعض التحديات أثناء التطبيق، كمقاومة التغيير وضعف الالتزام المبدئي، فإن الفرق تمكنت من التغلب عليها عبر الاجتماعات المتكررة والمتابعة المستمرة، مما يدل على أن المرونة التي تتمتع بها المنهجية.

كما أوصى مدراء المشاريع المشاركون عن بالاستمرار في تطبيق المنهجية، مما يشير إلى أن منهجية P3.express بعد تكييفها، لا تساهم فقط في تحسين الأداء الإداري، بل تمكن المدارس من بناء نموذج عملي يتسم بالبساطة والفعالية، والقدرة على التوسع والتكرار.

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة بفرعها الكمي والنوعي توافقاً واضحاً في تشخيص واقع إدارة المشاريع التربوية والتعليمية في المدارس الخاصة بمدينة جدة، وأكدت وجود فجوة تنظيمية وإجرائية تؤثر على كفاءة المشاريع، إلا أنها قابلة للعلاج من خلال تبني منهجية إدارية مبسطة ومرنة مثل P3.express.

أولاً: الدمج بين النتائج الكمية والنوعية

من خلال التحليل الكمي للاستبانة، اتضح أن المحاور الخمسة (وضوح الأهداف، التواصل، التخطيط، الموارد، والتقييم العام) حققت متوسطات إيجابية تتراوح بين (4.01 – 4.14)، مما يشير إلى وجود بنية أولية جيدة لإدارة المشاريع. ومع ذلك، فإن ارتفاع الانحراف المعياري لبعض الفقرات، وتكرار عبارات (نحتاج إلى منهجية واضحة) وعبارة (ضعف الكوادر) في المقابلات القبلية، يكشف عن أن كثيراً من العمليات تتم باجتهادات فردية لا تستند إلى إجراءات وإطار منهجي منظم.

وقد أكدت نتائج المقابلات القبلية أكدت هذا التوجه، حيث تمثلت أبرز التحديات من وجهة نظر مدراء المشاريع المشاركين في غياب التخطيط، وضعف الدعم والتدريب، وغياب الرؤية ووضوح الأدوار. كما عبروا عن إدراكهم بأن المنهجيات العالمية مثل PMP وPRINCE2 قد تكون غير قابلة للتطبيق بالكامل بسبب تعقيدها، بينما أبدوا اهتماماً أولياً إيجابياً بمنهجية P3.express لبساطتها وسهولة تكييفها في السياق المدرسي.

ثانيًا: أثر تطبيق المنهجية كما عكسته البيانات

بعد التدريب وتطبيق المنهجية، جاءت المقابلات البعدية لتؤكد التحسن الفعلي الملموس في عدة جوانب رئيسية. حيث أشار أكثر من نصف المشاركين إلى تحسن واضح في مخرجات المشاريع، كما عبر الغالبية عن وضوح أكبر في الأدوار والأهداف، إلى جانب التحسن في إدارة الوقت والتخطيط والتواصل بين أعضاء الفرق. وأظهرت البيانات أن الاجتماعات المنتظمة (وهي أحد أعمدة منهجية P3.express) كانت الأداة الأساسية التي ساعدت الفرق في التغلب على مقاومة التغيير ونقص التنظيم.

وقد عكست التوصيات الصادرة عن مدراء المشاريع المشاركين في المقابلات البعدية مستوى نضج إداري متقدم، تمثل في المطالبة بتوسيع التجربة، واستمراريتها، واقتراح لقاءات تبادل معرفي، وهي مؤشرات قوية على نجاح النموذج المقترح.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصى بما يلي:

1. تعميم تطبيق منهجية P3.express على نطاق أوسع في المدارس الخاصة، مع تكييفها بما يتناسب مع خصائص البيئات التربوية.
2. تطوير أدلة إجرائية مبسطة باللغة العربية توضح كيفية تنفيذ خطوات P3.express داخل السياق التعليمي، تشمل أمثلة عملية وتطبيقات تربوية.
3. تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لتأهيل القيادات التربوية ومدراء المشاريع التربوية على تطبيق المنهجية بفعالية.
4. ربط تطبيق المنهجية بخطط التحسين والتطوير الإدارية والوظيفية لضمان توافقها مع مؤشرات الأداء والأهداف الاستراتيجية للمدارس.
5. إنشاء منصات معرفية إثرائية لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة بين المدارس والمؤسسات التعليمية المطبقة للنموذج.
6. تفعيل آليات المتابعة والتقويم المستمر لمراحل تطبيق المنهجية، باستخدام أدوات داعمة مثل (سجل التقييم) واجتماعات المراجعة الدورية وتبادل الخبرات.
7. أتمتة القوالب والسجلات والإجراءات الإدارية بما يتوافق مع منهجية P3.express لتحسين التواصل، وتسهيل الإجراءات وأرشفة المعلومات.

المراجع

المراجع العربية:

1. السبيعي، س. ع. ا. (2024). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بإدارة تعليم الطائف. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، 22(22)، 73-110. <https://doi.org/10.21608/jyse.2024.361967>
2. الفواز، ن. ب. م. ب. م. (2024). القيادة التكوينية ودورها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي بجامعة تبوك من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 36. <https://doi.org/10.55074/hesj.vi36.932>
3. العامر، ا. (2023). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي. Journal of Human and Administrative Sciences. <https://www.academia.edu/110523971>
4. الثبتي، خ.، & العتيبي، ح. (2021). ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. <https://www.academia.edu/127505866>
5. العريايوي، ا.، عطية، د.، & سليم، ش. (2021). الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة المشروعات الصغيرة وإمكانية الإفادة منها في مصر والوطن العربي. مجلة كلية التربية - بورسعيد، 34(34)، 1-69. <https://doi.org/10.21608/jftp.2021.55975.1104>
6. النجار، ع.، & يحيى، خ. (2022). أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: جامعة الاستقلال أنموذجاً - دراسة ميدانية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 10(5)، 125-154. <https://doi.org/10.53671/pturj.v10i5.257>
7. الغوانمة، ر. ع. (2023). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية بمحافظة طوباس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(40). <https://doi.org/10.26389/AJSRP.G110623>
8. سعد، ي. (2020). نظرية انتشار الابتكار. شركة دراسة للبحث العلمي. <https://drasah.com/Description.aspx?id=3555>

9. مطر، ع. ا. (2024). دور تطبيق الإدارة الرشيقة في تطوير الكفاءة الإدارية للموظفين: دراسة ميدانية في جامعة خاصة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. *International Journal of Research and Studies Publishing*, 5(58), 228-239. <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.228>
10. الرشيد، ف. ب. (2019). تصور مقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدارس الحكومية بدولة الكويت. *Journal of Environmental Studies and Researches*, 9(3), 231-239. <https://doi.org/10.21608/jesr.2019.68836>
11. المريسي، ا. ع. م. ق. (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل التمكين الإداري. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*, 1(1). <https://doi.org/10.56793/pcra221311>
12. Amrullah, A. M. K., & AlFegeh, Z. (2016). نظم المعلومات الإدارية التربوية.
13. P3.express. (n.d.). النظام المبسط لإدارة المشروع. Retrieved April 13, 2025, from <https://p3.express/ar>

المراجع الأجنبية:

14. P3.express. (2025). Case Study: Enhancing Project Management with P3.express at World Vision Sri Lanka. <https://www.linkedin.com/pulse/case-study-enhancing-project-management-p3express-world-vision-mlvye/>
15. PMBOK Guide | Project Management Institute. (2021). <https://www.pmi.org/standards/pmbok>
16. PMI. (n.d.). What Is Project Management. Retrieved April 12, 2025, from <https://www.pmi.org/about/what-is-project-management>

17. The Benefits of Tailoring | PMI. (2014). <https://www.pmi.org/learning/library/tailoring-benefits-project-management-methodology-11133>
18. Jamali, G., & Oveisi, M. (2016). A study on project management based on PMBOK and PRINCE2. *Modern Applied Science*, 10(6). <https://doi.org/10.5539/mas.v10n6p142>
19. Koç, A., & Bastas, M. (2019). The evaluation of the project school model in terms of organizational sustainability and its effect on teachers' organizational commitment. *Sustainability*, 11(13). <https://doi.org/10.3390/su11133549>
20. Pongsiri, J., Chantachon, S., & Phaengsoi, K. (2013). A development model of organizational culture management systems for private schools in the Isan region of Thailand. *Asian Social Science*, 9(10). <https://doi.org/10.5539/ass.v9n10p56>
21. Shakkah, M. S., & AlGamdi, S. A. (2016). An investigation for electronic-management use in educational projects management: A case study in AL Baha-KSA area. *American Journal of Economics and Business Administration*, 8(1), 1–8. <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2016.1.8>
22. VanDykGibson, J. (2016). K-12 educational technology implementations: A Delphi study. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*.
<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/2699>
23. Velásquez Velásquez, M., Mora Cardona, E. C., & Pérez Rave, J. I. (2022). Conceptual model and instrument on the functions of the project management office in educational settings. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 30(2), 321–342. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052022000200321>
24. Xue, J., Rasool, Z., Gillani, A., & Khan, A. I. (2020). The impact of project manager soft competences on project sustainability. *Sustainability*, 12(16).
<https://doi.org/10.3390/su12166537>

الملاحق

نموذج الاستبانة:

عزيزي المشارك،
تُجرى هذه الدراسة لتحسين إدارة المشاريع التربوية في المدارس. نرجو منك الإجابة بصدق وشفافية. إجاباتك سرية وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي والتطوير.
اختر الإجابة الأنسب لك على مقياس (1=غير موافق بشدة، 0=موافق بشدة).

البيانات الديموغرافية:
١. سنوات الخبرة في العمل في المجال التربوي: أقل من ٣ سنوات - ٣-٥ سنوات - ٦-١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات
٢. الجنس: (ذكر) - (أنثى)
٣. المستوى التعليمي: ثانوي - بكالوريوس - ماجستير - دكتوراة

المحور الأول: وضوح الأهداف والأدوار قبل تطبيق المنهجية					
٥	٤	٣	٢	١	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					(١) أشعر أن أهداف المشروع التربوي الذي أعمل فيه واضحة.
					(٢) المهام الموكلة إلي في المشروع محددة بوضوح.
					(٣) أجد سهولة في فهم دوري ودور زملائي في المشروع.
٥	٤	٣	٢	١	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الثاني: التواصل والتنسيق داخل فريق العمل
					(٤) قنوات التواصل بين أعضاء الفريق واضحة وسهلة الاستخدام.
					(٥) يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمشروع بشكل منتظم ومنهجي.
					(٦) يمكنني بسهولة الحصول على المعلومات التي أحتاجها لإتمام مهامي.
٥	٤	٣	٢	١	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الثالث: التخطيط والتنظيم في إدارة المشروع
					(٧) يتم تخطيط مهام المشروع التربوي بشكل منظم.
					(٨) هناك جداول زمنية أو خطط عمل تتبعها خلال تنفيذ المشروع.
					(٩) عمليات متابعة التقدم في المشروع ليست عشوائية، بل منظمة وواضحة.
٥	٤	٣	٢	١	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الرابع: إدارة الموارد والدعم
					(١٠) الموارد اللازمة (وقت، أدوات تعليمية، دعم إداري) متوفرة بشكل كافٍ لإتمام المهام.
					(١١) أحصل على الدعم المطلوب من الإدارة لتنفيذ مسؤولياتي في المشروع.
					(١٢) في حال واجهت مشكلة، أجد من يوجهني ويدعمني لحلها بسرعة.
٥	٤	٣	٢	١	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الخامس: التقييم العام لإدارة المشروع
					(١٣) إدارة المشروع التربوي الحالية تتم بطريقة مقبولة وتحقق الأهداف.
					(١٤) توجد فرص واضحة لتحسين طريقة إدارة المشاريع التربوية لدينا.
					(١٥) أعتقد أن تبني أساليب أكثر تنظيماً سيساهم في رفع كفاءة أداء المشاريع التربوية.

نموذج المقابلة القبلية:

المقابلات القبلية

الاسم: المدرسة: المشروع:

1	برأيك، ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة المشاريع التربوية والتعليمية في المدارس الخاصة حالياً؟
2	إلى أي مدى تعتقد أن المنهجيات العالمية (مثل PMP أو PRINCE2) مناسبة للبيئة التربوية؟ وما أوجه القصور؟
3	ما مدى معرفتك بمنهجية P3.express وهل تعتقد أنها أكثر قابلية للتكيف مع متطلبات المدارس الخاصة؟
4	كيف تصف حالياً عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة في مشاريعكم التربوية والتعليمية؟
5	ما نوع الدعم الذي تحتاجه لتحسين إدارة المشاريع؟ وهل الموارد الحالية (بشرية/مالية/زمنية) كافية؟
6	كيف ترى استعداد فريق العمل للتغيير ولتبني منهجية جديدة في إدارة المشاريع؟
7	ما النتائج أو التحسينات التي تتوقعها عند تطبيق منهجية أبسط وأكثر تكيفاً مع البيئة التعليمية؟

نموذج المقابلة البعدية:

المقابلات القبليّة

الاسم: المدرسة: المشروع:

1	بعد تطبيق منهجية P3.express المكثفة، ما أبرز التغيرات التي لاحظتها في إدارة المشروع؟
2	هل ساعدت المنهجية في توضيح الأهداف وتحديد الأدوار والمسؤوليات بصورة أفضل؟
3	كيف أثر تطبيق المنهجية على عمليات التخطيط والمتابعة؟ وهل تحسنت إدارة الوقت والموارد؟
4	كيف تقيّم استجابة أعضاء الفريق للمنهجية الجديدة؟ هل تحسن تواصلهم وتنسيقهم؟
5	هل تعتقد أن هذه المنهجية أسهمت في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمشروع بكفاءة أعلى؟
6	ما التحديات التي واجهتها عند تطبيق المنهجية وكيف تغلبتم عليها؟
7	بناءً على تجربتك، هل توصي باستمرار استخدام هذه المنهجية في المشاريع التربوية والتعليمية المستقبلية؟ وما الاقتراحات التي تقدمها لتحسينها؟

Abstract

The study aimed to measure the impact of adapting global project management models—particularly the P3.express methodology—on enhancing the management of educational projects in private schools in the city of Jeddah. The study adopted both the descriptive analytical method and the quasi-experimental approach. It began with assessing the current state of educational project management through a questionnaire distributed to 85 team members across six private boys' and girls' schools in Jeddah. This was followed by an actual implementation phase that included preliminary interviews with seven project managers in three schools, training sessions, and a practical application of the tailored P3.express methodology to fit the educational context, concluding with post-implementation interviews to evaluate the impact. The results indicated significant improvements in goal and role clarity, communication, planning, and resource management, along with a high level of satisfaction regarding the newly applied methodology. However, some challenges emerged during implementation, most notably resistance to change among team members. The study concluded with recommendations to generalize the adoption of the P3.express methodology, with appropriate adaptation for the local educational environment, emphasizing the importance of continuous support, ongoing training, and the automation of processes to ensure sustainability.

Keywords: P3.express methodology, educational project management, administrative model adaptation, project management, educational environment, private schools.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



The Impact of Adapting Global Management Models on Enhancing Educational Project

Management:

(P3.express Model)

A Case Study in Private Schools in Jeddah

Prepared by:

Sameer Omar Al-Amoudi

242001392

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:

2025