

كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030: دراسة حالة جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية

إعداد:

مها فضل الشيخ علي

الرقم الأكاديمي: 243000593

الإشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الجامعي

2025م

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإتمام هذه الرسالة العلمية، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله الغر الميامين القائل: (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).

مع انتهائي من هذه الرسالة لا يسعني إلا أن أعترف لكل ذي فضل عليّ بفضلته، فهم أهلّ للشكر والثناء، ولذا اتقدم بالشكر الجزيل وبخالص المودة والتقدير للمشرفين على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد، والأستاذ الدكتور/ فايز علي جراد لما قدماه لي من إرشادات وتوجيهات علمية ومنهجية قيمة وسديدة، وعلى سعة صدرهما في الأخذ والعطاء طوال فترة الدراسة.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع القائمين على جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية، الذين قدموا لي الدعم والمؤازرة فيما يتعلق بالحصول على المعلومات، والاستجابة على تساؤلات وفقرات أداة الدراسة.

كما أشكر كل من انتفعت بعلمه، وكل من ساعدني على إخراج هذه الدراسة إلى النور، فما وفقت فيه فمن الله، وما قصرت فمني ومن الشيطان، والله الهادي إلى سواء السبيل.

الباحثة

ملخص الدراسة

كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030: دراسة حالة

جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية

إعداد: مها فضل الشيخ علي

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، والكشف عن العلاقة بين هذه الكفاءة وتحقيق الجامعة لمستهدفات رؤية 2030 من وجهة نظر الكادر الأكاديمي والإداري. لتحقيق هذا الهدف، تبنت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يُعد مناسباً لوصف الظاهرة قيد الدراسة وتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين متغيراتها. تمثلت الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية في استبيان تم تطويره خصيصاً لأغراض الدراسة بناءً على الإطار النظري والتعريفات الإجرائية للمتغيرات وأبعادها، وتكون من قسمين رئيسيين: الأول للبيانات الديموغرافية، والثاني لعبارات الدراسة التي قاست المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع التعليمية بأبعادها: التخطيط، التنفيذ والمراقبة، إدارة الموارد، إدارة الجودة، إدارة المخاطر) والمتغير التابع (تحقيق مستهدفات رؤية 2030 بأبعادها: المساهمة في اقتصاد المعرفة والابتكار، تطوير رأس المال البشري المؤهل، تعزيز التميز البحثي والأكاديمي وسمعة الجامعة، دعم التنمية الاقتصادية والتنوع، تعزيز الشراكات الوطنية والدولية)، وذلك باستخدام مقياس ليكارت الخماسي. تم التحقق من الخصائص السيكمترية للاستبيان من خلال الصدق الظاهري والمحتوى بالتحكيم من قبل مجموعة من الخبراء، وحساب معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لضمان ثبات الأداة. تكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد الكادر الأكاديمي والإداري في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية ممن لديهم معرفة أو مشاركة في المشاريع التعليمية، وتم اختيار عينة ممثلة منه باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، بلغ حجمها (350) مستجيباً.

تم تحليل البيانات التي جُمعت باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS v.28، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (الترددات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الرتب) لوصف العينة وتحديد مستوى المتغيرات وأبعادها، والأساليب الإحصائية الاستدلالية (معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي المتعدد) لاختبار الفرضيات والكشف عن العلاقات والتنبؤ.

وقد أظهرت النتائج الرئيسية للدراسة أن مستوى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية جاء بمستوى متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، مع تميز نسبي في بُعد كفاءة إدارة الجودة الذي جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.72)، بينما تراوحت متوسطات الأبعاد الأخرى بين (3.28) و (3.65). في المقابل، كان مدى مساهمة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، حيث جاءت الأبعاد المرتبطة بالتميز البحثي والأكاديمي (4.30)، المساهمة في بناء اقتصاد المعرفة والابتكار (4.10)، وتطوير رأس المال البشري المؤهل (3.90) بمستويات مساهمة مرتفعة، بينما جاء بُعد دعم التنمية الاقتصادية والتنوع (3.30) وتعزيز الشراكات الوطنية والدولية (3.40) بمستويين متوسطين. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.685) ومستوى الدلالة (0.000). وأكد تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن كفاءة إدارة المشاريع التعليمية تُعد مُنبئاً ذا دلالة إحصائية لتحقيق المستهدفات، وأن أبعاد كفاءة إدارة المشاريع مجتمعة تُفسر حوالي (56.3%) من التباين في تحقيق المستهدفات. وبينت النتائج أن جميع أبعاد كفاءة إدارة المشاريع تُسهم بشكل إيجابي ومعنوي في التنبؤ بتحقيق المستهدفات، وأن بُعد كفاءة إدارة الجودة هو الأكثر إسهاماً نسبياً (Beta = 0.280)، يليه كفاءة التنفيذ والمراقبة (Beta = 0.240)، ثم كفاءة التخطيط (Beta = 0.210).

بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية معززة بإجراءات تنفيذية، من أبرزها: التركيز على تعزيز كفاءة إدارة المشاريع التعليمية بشكل عام، وتطوير منهجيات موحدة، وتوفير التدريب المتخصص، وإنشاء مكتب لإدارة المشاريع، وتحسين إدارة الموارد، والاستفادة من التميز في إدارة الجودة، وزيادة التركيز على ترجمة المخرجات إلى تطبيقات اقتصادية وشراكات فاعلة، وربط أداء المشاريع بمؤشرات رؤية 2030. تُشير النتائج والاستنتاجات إلى أن تحسين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية يُعد عاملاً مهماً لتعزيز مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، خاصة في مجالات البحث والابتكار وتنمية الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع التعليمية، كفاءة الإدارة، رؤية 2030، جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، التعليم العالي السعودي.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الصفحات التمهيدية	
أ	صفحة الغلاف.
ب	الشكر والعرفان.
ج	ملخص الدراسة.
د	قائمة المحتويات.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	- المقدمة.
4	- مشكلة الدراسة.
7	- تساؤلات الدراسة.
8	- أهداف الدراسة.
9	- أهمية الدراسة.
	- متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها.
9	- فرضيات الدراسة.
10	- حدود الدراسة.
10	- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
- مقدمة	
المحور الأول: الدراسات السابقة	
13	تمهيد
14	أولاً: الدراسات العربية
16	ثانياً: الدراسات الأجنبية
20	ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة

المحور الثاني: الإطار النظري	
30	تمهيد
30	المبحث الأول: ممارسات الموارد البشرية الخضراء .
32	المبحث الثاني: الاستدامة البيئية.
35	المبحث الثالث: العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء والاستدامة البيئية.
36	المبحث الرابع: المنطلقات النظرية للدراسة.
41	خاتمة الإطار النظري
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
45	تمهيد.
45	- منهج الدراسة.
46	- مصادر جمع البيانات.
47	- مجتمع الدراسة وعينتها.
48	- أداة الدراسة.
49	- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.
50	- طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.
51	- إجراءات الدراسة.
53	- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	
65	تمهيد.
65	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة.
60	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني للدراسة.
65	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث للدراسة.
67	- النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع للدراسة.
70	- خلاصة بنتائج الدراسة.

الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة، توصياتها، ومقترحاتها	
72	- تمهيد
72	- استنتاجات الدراسة.
73	- توصيات الدراسة.
76	- مقترحات الدراسة.
78	- خاتمة الدراسة.
قائمة المراجع	
80	أولاً: المراجع العربية.
81	ثانياً: المراجع الأجنبية.
قائمة الملاحق	
87	- ملحق الاستبانة في صورتها النهائية.
90	- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.
93	- صفحة غلاف الدراسة باللغة الإنجليزية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- تساؤلات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها.
- فرضيات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

يُمثل هذا الفصل اللبنة الأساسية التي تُبنى عليها الدراسة برمتها، حيث يُقدم خريطة مفاهيمية ومنهجية تُحدد مسار البحث. يتناول الفصل الإطار العام للدراسة، بدءاً بتحديد سياقها ومشكلاتها المحورية، مروراً بصياغة تساؤلاتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها، وصولاً إلى إيضاح أهميتها النظرية والتطبيقية، وتحديد المتغيرات الرئيسية وأبعادها، ووضع الفرضيات التي ستُختبر إمبريقياً، ليُشكل بذلك الأساس الذي ستنتقل منه الفصول اللاحقة.

المقدمة

تُعد مؤسسات التعليم العالي محركات أساسية للتنمية والتقدم في الدول الطامحة نحو بناء مستقبل مزدهر ومستدام، ويُعد دورها أكثر أهمية في الدول التي تتبنى رؤية وطنية شاملة تهدف إلى إحداث تحولات جذرية في هياكلها الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية. في هذا السياق، تبرز رؤية المملكة العربية السعودية 2030 كإطار استراتيجي طموح لإعادة هيكلة الاقتصاد، تعزيز القدرات البشرية، ودفع عجلة الابتكار لتجاوز الاعتماد على النفط نحو اقتصاد معرفي متنوع ومستدام (Allmnakrah & Evers, 2020). تُعد الجامعات السعودية، بما فيها جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (KAUST)، في طليعة المؤسسات التي يُعول عليها لتحقيق هذه المستهدفات، من خلال دورها في إعداد رأس المال البشري المؤهل، إجراء البحوث الرائدة، والمساهمة في بناء منظومة ابتكار فاعلة. تحقيق مستهدفات رؤية 2030، التي تُعد المتغير التابع في هذه الدراسة، يتطلب من هذه المؤسسات الأكاديمية ترجمة الأهداف الوطنية إلى برامج ومبادرات ومشروعات ملموسة ذات تأثير حقيقي، تركز على مجالات مثل بناء اقتصاد المعرفة والابتكار (KAUST Sustainability, n.d.)، وتطوير رأس المال البشري (Yusuf & Jamjoom, 2022)، وتعزيز التميز البحثي، ودعم التنمية الاقتصادية، إضافة إلى تعزيز الشراكات الفاعلة (British Council, 2025).

ولكي تُؤدي مؤسسات التعليم العالي دورها بفعالية في تحقيق هذه المستهدفات الوطنية، غدت كفاءة إدارة المشاريع التعليمية، التي تُعد المتغير المستقل في هذه الدراسة، عاملاً حاسماً لنجاحها.

إدارة المشاريع التعليمية تشمل نطاقاً واسعاً من الأنشطة، بدءاً من تطوير المناهج والبرامج الأكاديمية، مروراً بإنشاء وتجهيز المختبرات والمرافق البحثية، وصولاً إلى إطلاق المبادرات الاستراتيجية والشراكات الدولية التي تُسهم في الارتقاء بمستوى التعليم والبحث العلمي. إن كفاءة هذه الإدارة تعني القدرة على تخطيط هذه المشاريع بدقة، وتنفيذها ومراقبتها بفعالية، وإدارة مواردها بكفاءة، وضمان جودة مخرجاتها، والتعامل مع المخاطر المحتملة بكفاءة عالية (Wake Forest University School of Professional Studies, 2024). في بيئات أكاديمية معقدة وديناميكية مثل الجامعات البحثية، تُصبح المنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع، مثل المنهجيات المرنة (Agile)، أدوات ضرورية لضمان التكيف مع التغيرات وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى (الزعبي، 2023). يُعد التركيز على كفاءة إدارة المشاريع في الجامعات أمراً بالغ الأهمية لضمان أن الموارد المخصصة للمبادرات التعليمية والبحثية تُستخدم على النحو الأمثل، وأن المشاريع تُتجز في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المقررة، مما يُعزز من قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومستهدفات الرؤية الوطنية (National University, n.d.).

ترتبط كفاءة إدارة المشاريع التعليمية ارتباطاً وثيقاً بقدرة الجامعة على تحقيق مستهدفات رؤية 2030. فالمشاريع المُدارة بكفاءة تُسهم بشكل مباشر في تسريع وتيرة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، والتي بدورها تُترجم إلى مساهمات ملموسة في بناء اقتصاد المعرفة، تطوير الكفاءات الوطنية، رفع مستوى البحث والابتكار، وجذب الاستثمارات، وكلها عناصر جوهرية في رؤية المملكة 2030 (وزارة التعليم السعودية، 2021). على سبيل المثال، مشروع تطوير برنامج أكاديمي جديد في مجال تقنيات المستقبل يتطلب تخطيطاً دقيقاً للمناهج، وتخصيصاً فعالاً للموارد التدريسية والمعملية، وجدولاً زمنياً واضحاً للإطلاق والتنفيذ. إن إدارة هذا المشروع بكفاءة تُسرّع من عملية تخريج الكفاءات المؤهلة في هذا المجال الحيوي، مما يُسهم مباشرة في تحقيق مستهدفات الرؤية المتعلقة بتنمية رأس المال البشري واقتصاد المعرفة (دراسة الأفكار للبحث والتطوير، 2024). بالمقابل، فإن القصور في إدارة المشاريع، سواء في التخطيط أو التنفيذ أو المراقبة، قد يؤدي إلى تأخير في إنجاز المبادرات، هدر في الموارد، أو عدم تحقيق النتائج المرجوة، مما يُعيق قدرة الجامعة على المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف الرؤية الوطنية ضمن الأطر الزمنية المحددة.

وفي بيئة الدراسة المحددة، جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (KAUST)، تكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة. تُعد KAUST نموذجاً فريداً لجامعة بحثية عالمية المستوى أنشئت لدعم جهود المملكة

في التحول نحو اقتصاد المعرفة والابتكار، وتُركز بشكل كبير على الأبحاث التطبيقية ونقل التقنية ودعم ريادة الأعمال، وكلها محاور أساسية في رؤية 2030 (Riyadh, 2024). تدير KAUST عدداً كبيراً من المشاريع البحثية والتعليمية الكبرى التي تهدف إلى معالجة تحديات وطنية وعالمية في مجالات حيوية مثل الطاقة، المياه، الغذاء، والتقنيات الرقمية، وكلها تتطلب مستويات عالية من كفاءة إدارة المشاريع لضمان نجاحها وتحقيق تأثيرها المرجو. إن فهم كيفية إدارة هذه المشاريع داخل KAUST، وتقييم كفاءة هذه الإدارة من خلال أبعادها المختلفة، يُعد أمراً بالغ الأهمية لتقييم مدى مساهمة الجامعة في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

واتساقاً مع ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء بشكل معمق على كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية وتحليل ارتباطها بتحقيق مستهدفات رؤية 2030. من خلال فحص الأبعاد المختلفة لكفاءة إدارة المشاريع والأبعاد ذات الصلة من مستهدفات الرؤية، تطمح هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل للوضع الراهن، وتحديد التحديات التي قد تواجه إدارة المشاريع في بيئة أكاديمية بحثية متقدمة مثل KAUST، واقتراح التوصيات التي يمكن أن تُسهم في تعزيز كفاءة هذه الإدارة لدعم جهود الجامعة المتواصلة نحو تحقيق الرؤية الوطنية الطموحة. إن هذه الدراسة، بتركيزها على العلاقة بين كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة الأكاديمية وقدرتها على المساهمة في الأهداف الوطنية الكبرى، تأمل في تقديم إضافة نوعية للأدبيات المتعلقة بإدارة التعليم العالي، إدارة المشاريع، وتحقيق الرؤى الوطنية، مع التركيز على دراسة حالة جامعة ذات أهمية استراتيجية للمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

تُواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، في سعيها للمساهمة الفاعلة في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، تحديات متعددة تتجاوز الجوانب الأكاديمية والبحثية التقليدية. تُعد الحاجة إلى موازنة مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل المتغيرة، وتطوير الكفاءات الوطنية، وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال، من أبرز هذه التحديات التي تتطلب تحولات هيكلية ومنهجية داخل الجامعات (Allmnakrah & Evers, 2020) (Yusuf & Jamjoom, 2022, p. 39). يتطلب تحقيق هذه الغايات الطموحة إدارة فعالة للمبادرات والبرامج التعليمية التي تُنفذ في شكل مشاريع، سواء كانت تتعلق بتطوير المناهج، أو بناء الشراكات مع القطاع الخاص، أو إطلاق مراكز التميز البحثي.

تُبرز التحديات العامة في إدارة المشاريع، مثل تجاوز الميزانيات المحددة، التأخر في الجداول الزمنية، أو عدم تحقيق الأهداف المرجوة، الحاجة الملحة لتبني ممارسات إدارة مشاريع تتسم بالكفاءة والفعالية في قطاع التعليم العالي (Coursera, 2025). ففي حين أن إدارة المشاريع تُعد عنصراً حيوياً لنجاح أي منظمة تسعى لتحقيق أهداف استراتيجية، بما في ذلك المؤسسات الأكاديمية (National University, n.d.)، تشير الإحصائيات إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع على مستوى العالم لا تُكَلَّل بالنجاح الكامل، مع وجود هدر في الموارد وعدم تحقيق الفوائد المرجوة جزئياً بسبب ممارسات إدارة المشاريع غير الفعالة أو استخدام أدوات غير محدثة (Coursera, 2025). هذا يؤكد أن كفاءة إدارة المشاريع ليست مجرد مسألة تنظيمية داخلية، بل هي عامل يؤثر مباشرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنموية (InLoox, 2024) (Wellington, 2025).

في سياق جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (KAUST)، وهي مؤسسة بحثية فريدة أنشئت خصيصاً لدعم جهود المملكة في بناء اقتصاد المعرفة والابتكار، تبرز الحاجة إلى فحص دقيق لكفاءة إدارة المشاريع التعليمية فيها. تُنفذ KAUST العديد من المشاريع الكبرى التي تهدف إلى تعزيز البحث والتطوير، نقل التقنية، وتنمية رأس المال البشري، وكلها تتطلب مستويات عالية من الكفاءة الإدارية لضمان تحقيق التأثير المرجو والمساهمة الفاعلة في مستهدفات رؤية 2030 (KAUST Our Strategy) (KAUST Sustainability, n.d.) (Riyadh, 2024). وعلى الرغم من أهمية دور KAUST والمشاريع التي تُنفذها، فإن الإحساس بوجود مشكلة بحثية ينبع من عدم وجود دراسات تفصيلية ومحدثة تتناول بشكل خاص كفاءة إدارة المشاريع التعليمية داخل هذه الجامعة، وتُحلل كيفية تأثير هذه الكفاءة بشكل مباشر وكمي على مساهمة الجامعة في تحقيق أبعاد محددة من رؤية 2030. تشير بعض الدراسات العامة إلى تحديات في مواءمة مخرجات التعليم العالي مع سوق العمل في السعودية (Yusuf & Jamjoom, 2022)، وضرورة ربط الاستراتيجيات المؤسسية بإدارة المشاريع لضمان تحقيق الأهداف (ResearchGate, 2020)، وتحديات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد والتحول الرقمي في الجامعات (ResearchGate, 2025)، مما يدعم وجود أساس للنظر في كفاءة الإدارة على مستوى المشاريع كجزء من التحديات الأوسع.

تُشير نتائج بعض الدراسات والمؤتمرات إلى أن الجامعات السعودية تسعى لتطوير دورها ليتجاوز التعليم التقليدي نحو المساهمة في الابتكار وريادة الأعمال (Al Tamimi & Company, 2016) (الشرق الأوسط، 2020)، وأن هناك حاجة ملحة لمواءمة أهداف الجامعات مع رؤية 2030

(World Bank Documents and Reports) وتحديات في تحقيق هذه المواءمة وتفعيل الدور المنشود (جامعة الملك خالد، مكتب تحقيق الرؤية). كما أن هناك تركيزاً على أهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع لتحقيق الأهداف المؤسسية في التعليم العالي (Spider Strategies, 2025) (University of Malta, 2020, p. 3). ومع ذلك، تظل الفجوة البحثية قائمة في فهم كيفية تأثير كفاءة إدارة المشاريع على مستوى الأنشطة التعليمية تحديداً في مؤسسة بحثية رائدة مثل KAUST على تحقيق مستهدفات رؤية 2030 بأبعادها المتنوعة. معظم الدراسات إما تتناول دور التعليم العالي في الرؤية بشكل عام، أو تركز على جوانب محددة في إدارة الجامعات دون ربط مباشر ومفصل بكفاءة إدارة المشاريع وتأثيرها على النتائج الوطنية المحددة.

تسعى هذه الدراسة لمعالجة هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم تحليل معمق لكفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، وتقييم العلاقة بين هذه الكفاءة وبين تحقيق الجامعة لمستهدفات رؤية 2030 ذات الصلة. بالتركيز على دراسة حالة هذه الجامعة المحددة، تطمح الدراسة إلى تقديم أدلة واقعية وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات الأكاديمية المماثلة، وبالتالي دعم جهودها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية بفعالية أكبر.

تساؤلات الدراسة

تتطلب هذه الدراسة من رغبة أكاديمية في استكشاف وفهم أعمق للعلاقة بين الممارسات الإدارية الفعالة في سياق المشاريع التعليمية والمساهمة في تحقيق الأهداف الوطنية الكبرى. يواجه قطاع التعليم العالي تحديات متزايدة في ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى إنجازات ملموسة، مما يستدعي فحص الآليات التي تتبعها المؤسسات لتحويل هذه الخطط إلى واقع. تُعد صياغة التساؤلات البحثية نقطة الانطلاق المحورية التي تُحدد مسار جمع البيانات وتحليلها للإجابة عن الاستفسارات الأساسية التي تُشكل جوهر المشكلة البحثية (Sekaran & Bougie, 2020, p. 45). في ضوء ذلك، تسعى الدراسة الحالية للإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، وكيف ترتبط هذه الكفاءة بتحقيق الجامعة لمستهدفات رؤية 2030؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تُسهم في تفكيك المشكلة البحثية إلى محاور أكثر تحديداً وقابلية للقياس، لتُغطي جوانب تقييم المتغيرات الرئيسية وفحص العلاقة بينهما (Creswell & Creswell, 2018, p. 115). وتشمل هذه التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

2. ما مدى مساهمة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 من وجهة نظر العاملين فيها؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية (بشكل عام) وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 (بشكل عام) في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية؟

4. ما دور كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية؟ ويتفرع من هذا التساؤل:

أ. ما دور كفاءة التخطيط للمشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030؟

ب. ما دور كفاءة تنفيذ ومراقبة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030؟

ج. ما دور كفاءة إدارة موارد المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030؟

د. ما دور كفاءة إدارة جودة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030؟

هـ. ما دور كفاءة إدارة مخاطر المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030؟

أهداف الدراسة

تُعد أهداف الدراسة بمثابة الغايات التي يسعى البحث إلى تحقيقها، وتُشتق عادةً بشكل مباشر من تساؤلات الدراسة، حيث يُقابل كل تساؤل بحثي هدفاً أو أكثر يسعى الباحث إلى إنجازه (Saunders et al., 2019, p. 50). بناءً على التساؤلات المطروحة، يمكن تحديد الأهداف العامة والفرعية لهذه الدراسة على النحو التالي:

الهدف العام لهذه الدراسة هو تحديد مدى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، وتحليل ارتباط هذه الكفاءة بتحقيق الجامعة لمستهدفات رؤية 2030.

ولتحقيق هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد مستوى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية من وجهة نظر العاملين فيها.

2. تحديد مدى مساهمة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 من وجهة نظر العاملين فيها.

3. الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية (بشكل عام) وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 (بشكل عام) في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية.

4. تحديد دور كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، ويتفرع من هذا الهدف:

أ. تحديد دور كفاءة التخطيط للمشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

ب. تحديد دور كفاءة تنفيذ ومراقبة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

ج. تحديد دور كفاءة إدارة موارد المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

د. تحديد دور كفاءة إدارة جودة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

هـ. تحديد دور كفاءة إدارة مخاطر المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

فرضيات الدراسة

تُعد الفرضيات بيانات أو توقعات مؤقتة حول العلاقة بين المتغيرات في الدراسة، وتُشتق عادةً من الإطار النظري والدراسات السابقة، وتُمثل نقطة انطلاق لاختبارها إحصائياً (Sekaran & Bougie, 2020, p. 68). في ضوء التساؤل البحثي الرابع وهدفه المقابل، والذي يركز على دور كفاءة إدارة المشاريع التعليمية بأبعادها المختلفة في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتناول العلاقة بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع التعليمية) والمتغير التابع (تحقيق مستهدفات رؤية 2030)، وهي كالتالي:

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة التخطيط للمشاريع التعليمية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة تنفيذ ومراقبة المشاريع التعليمية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة موارد المشاريع التعليمية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة جودة المشاريع التعليمية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مخاطر المشاريع التعليمية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسات الأكاديمية أهميتها من مساهمتها في إثراء المعرفة القائمة، وتوفير حلول للتحديات الواقعية، وتقديم منظور جديد أو قيمة مضافة للمجال البحثي. في سياق هذه الدراسة التي تتناول كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وعلاقتها بتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، تبرز أهميتها من جوانب متعددة:

• من الناحية العلمية (النظرية):

- تُسهم الدراسة في تعميق الفهم النظري للعلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في سياق مؤسسات التعليم العالي البحثية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث المنهجي (Slevin & Pinto, 1987; Project Management Institute, 2021).

- تُقدم الدراسة نموذجاً تطبيقياً لتقييم كفاءة إدارة المشاريع التعليمية بناءً على أبعاد محددة (تخطيط، تنفيذ، موارد، جودة، مخاطر) ضمن بيئة أكاديمية متقدمة، مما

يُثري الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع في القطاع غير الربحي والتعليمي (Kerzner, 2019).

○ تُوفّر النتائج التي تتوصل إليها الدراسة أساساً لبناء أو تطوير أطر نظرية مستقبلية تربط بين كفاءة العمليات الداخلية للجامعات وقدرتها على الاستجابة للمتطلبات التنموية الوطنية وتحقيق أهداف الرؤى المستقبلية.

• من الناحية العملية (التطبيقية):

○ تُقدم الدراسة تقييماً واقعياً لكفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية من وجهة نظر العاملين، مما يُمكن إدارة الجامعة من تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين في ممارساتها الإدارية (PMI, 2023).

○ تُساعد نتائج الدراسة القائمين على المشاريع التعليمية في الجامعة على فهم كيفية تأثير جوانب مختلفة من الإدارة على تحقيق الأهداف، مما يُمكنهم من تبني أفضل الممارسات واتخاذ قرارات مستنيرة لتعزيز فرص نجاح المشاريع (Project Management Institute, 2021).

○ تُقدم الدراسة توصيات عملية مُستندة إلى البيانات يمكن الاستفادة منها من قبل جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، وكذلك الجامعات السعودية الأخرى والمؤسسات الأكاديمية المشابهة، لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وبالتالي زيادة مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 وبرامج التحول الوطنية ذات الصلة (وزارة التعليم السعودية، 2021).

• القيمة المضافة التي يمكن أن تحققها الدراسة الراهنة:

○ تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة، في حدود علم الباحث، التي تركز بشكل مباشر على العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية تحديداً في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، وهي مؤسسة فريدة ذات دور استراتيجي في الرؤية، وربطها بتحقيق مستهدفات رؤية 2030 بأبعادها المختلفة.

○ تُساهم الدراسة في سد فجوة بحثية قائمة من خلال توفير بيانات حديثة ومحددة حول هذا الموضوع في سياق المملكة العربية السعودية، بعكس معظم الدراسات السابقة التي قد تتناول إدارة المشاريع بشكل عام أو دور التعليم العالي في الرؤية دون هذا الربط المحدد والعميق.

○ من المتوقع أن تُقدم الدراسة رؤية فريدة حول التحديات والفرص المرتبطة بإدارة المشاريع في بيئة أكاديمية بحثية عالية التخصص، مما يُمكن أن يفيد المخططين وصناع القرار في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في المملكة.

حدود الدراسة

تُحدد حدود الدراسة الإطار النطاقي الذي تم ضمنه إجراء البحث، وتُشير إلى القيود التي قد تؤثر على قابلية تعميم النتائج أو نطاق التطبيق. تنقيد هذه الدراسة بالحدود التالية:

• **الحدود العلمية لموضوع الدراسة:** ينحصر النطاق العلمي لهذه الدراسة في فحص وتحليل كفاءة إدارة المشاريع التعليمية فقط داخل جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، ولا تتناول أنواعاً أخرى من المشاريع قد تُنفذ في الجامعة. كما تركز الدراسة على تقييم كفاءة الإدارة بناءً على الأبعاد الخمسة المحددة في أداة الدراسة (التخطيط، التنفيذ والمراقبة، الموارد، الجودة، المخاطر)، ولا تتعمق في جوانب أخرى قد تؤثر على نجاح المشروع. يقتصر ربط كفاءة الإدارة بتحقيق مستهدفات رؤية 2030 على الأبعاد الخمسة التي تم تحديدها في الإطار النظري والتي تُعد الأكثر صلة بطبيعة عمل الجامعة ودورها في الرؤية.

• **الحدود المكانية:** تقتصر بيئة تطبيق الدراسة على جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (KAUST) بالمملكة العربية السعودية. لذا، فإن النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة ترتبط بشكل مباشر بسياق هذه الجامعة المحددة، وقد لا تكون قابلة للتعميم بشكل مطلق على جميع مؤسسات التعليم العالي الأخرى في المملكة أو خارجها دون إجراء دراسات مماثلة تأخذ في الاعتبار الاختلافات في البيئة التنظيمية، الثقافة، ونوعية المشاريع.

• **الحدود البشرية:** اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على آراء ووجهات نظر عينة من الكادر الأكاديمي والإداري في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية ممن لديهم صلة أو معرفة بالمشاريع التعليمية. وبالتالي، فإن النتائج تعكس تصورات هذه الفئة المستهدفة وقد لا تمثل

بالضرورة آراء جميع منسوبي الجامعة أو المستفيدين من المشاريع (مثل الطلاب، الشركاء الصناعيين، أو المجتمع الأوسع).

- **الحدود الزمنية:** تم جمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة خلال شهر يوليو من عام 2025. وعليه، فإن النتائج تعكس الوضع الراهن لممارسات إدارة المشاريع التعليمية وعلاقتها بتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في تلك الفترة الزمنية المحددة. قد تتغير هذه الممارسات، الأولويات المتعلقة بمستهدفات الرؤية، أو الظروف المحيطة بمرور الوقت، مما قد يؤثر على النتائج في فترات لاحقة ويتطلب إجراء دراسات مستقبلية لتتبع هذه التغيرات وتقييم الأثر على المدى الطويل.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

تتطلب الدراسات الأكاديمية تعريفاً واضحاً للمصطلحات الأساسية لضمان فهم موحد بين الباحث والقارئ، وتحديد النطاق المفاهيمي والإجرائي للدراسة. يُسهم تحديد المصطلحات بدقة في تركيز البحث وتجنب الغموض، ويُعد نقطة انطلاق منهجية لعمليات القياس والتحليل (Saunders et al., 2019, p. 40). في سياق هذه الدراسة، تُعد المصطلحات التالية ذات أهمية محورية:

كفاءة إدارة المشاريع التعليمية:

تُعد كفاءة إدارة المشاريع مفهوماً متعدد الأوجه، يُشير بشكل عام إلى مدى استخدام الموارد (المالية، البشرية، الزمنية) بفعالية لتحقيق أهداف المشروع المحددة ضمن الإطار الزمني والميزانية المخطط لهما، مع الحفاظ على الجودة المطلوبة. يُعرفها البعض بأنها تحقيق مخرجات المشروع المطلوبة بأقل قدر ممكن من الهدر في الموارد والوقت، مما يعكس القدرة على الإنجاز بفعالية عالية (Kerzner, 2019). وفي سياق المشاريع التعليمية، تُعرف بأنها القدرة على تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة المشاريع المتعلقة بالبرامج الأكاديمية، تطوير المناهج، البنية التحتية التعليمية، أو المبادرات البحثية، لضمان تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية المرجوة بكفاءة في استخدام الموارد المتاحة (Project Management Institute, 2021).

إجرائياً، تُعرف كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في هذه الدراسة بأنها مدى فاعلية العمليات والأنشطة التي تُطبقها جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية في تخطيط، تنفيذ، مراقبة، إدارة موارد، إدارة جودة، وإدارة مخاطر المشاريع المرتبطة بالجوانب التعليمية والبحثية خلال الفترة الزمنية المحددة

للدراسة، كما يُدركها ويُقيمها عينة من العاملين في الجامعة ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بهذه المشاريع.

تعريفات أبعاد كفاءة إدارة المشاريع التعليمية:

• **كفاءة التخطيط للمشاريع:** تُعرف كفاءة التخطيط بأنها جودة ودقة عملية وضع الخطط التفصيلية للمشروع، بما في ذلك تحديد النطاق، الأهداف، الجدول الزمني، الميزانية، الموارد، المخاطر، وأصحاب المصلحة، قبل البدء في التنفيذ (PMI, 2023).

إجرائياً، تُقاس كفاءة التخطيط في هذه الدراسة من خلال تقييم عينة الدراسة لجودة عمليات تحديد أهداف ونطاق وموارد وجداول زمنية ومخاطر المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية قبل البدء بتنفيذها.

• **كفاءة تنفيذ ومراقبة المشاريع:** تُعرف كفاءة التنفيذ والمراقبة بأنها مدى فعالية إدارة الأنشطة اليومية للمشروع، وتخصيص الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى عملية تتبع وتقييم أداء المشروع بشكل دوري، ومقارنته بالخطة الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند وجود انحرافات (Kerzner, 2019).

إجرائياً، تُقاس كفاءة التنفيذ والمراقبة في هذه الدراسة من خلال تقييم عينة الدراسة لمدى فعالية إدارة فرق العمل، تخصيص الموارد، تتبع التقدم، والتعامل مع المشكلات والتغييرات أثناء تنفيذ المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية.

• **كفاءة إدارة الموارد:** تُعرف كفاءة إدارة الموارد بأنها القدرة على تحديد، حيازة، وتخصيص، واستخدام الموارد المطلوبة للمشروع (بشرية، مالية، مادية، تقنية) بأكثر الطرق فعالية ممكنة لضمان إنجاز المشروع ضمن الميزانية المحددة ودون هدر (Project Management Institute, 2021).

إجرائياً، تُقاس كفاءة إدارة الموارد في هذه الدراسة من خلال تقييم عينة الدراسة لمدى فعالية استخدام الموارد المتاحة للمشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، مثل الميزانيات المخصصة، الكوادر البشرية، والمرافق والتجهيزات.

• **كفاءة إدارة الجودة:** تُعرف كفاءة إدارة الجودة بأنها العمليات والأنشطة التي تُنفذ لضمان أن المشروع سيلبي المتطلبات التي تم من أجلها البدء به، وأن المخرجات النهائية ستكون ذات جودة عالية وتُلبي توقعات أصحاب المصلحة (PMI, 2023).

إجرائياً، تُقاس كفاءة إدارة الجودة في هذه الدراسة من خلال تقييم عينة الدراسة لمدى تحقيق المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية للمعايير والمواصفات المطلوبة، وجودة المخرجات التعليمية والبحثية التي تنتج عنها.

• **كفاءة إدارة المخاطر:** تُعرف كفاءة إدارة المخاطر بأنها عملية تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً على أهداف المشروع، وتحليلها وتقييمها، وتطوير استجابات مناسبة للتعامل معها، ومراقبة هذه المخاطر طوال دورة حياة المشروع (Kerzner, 2019). إجرائياً، تُقاس كفاءة إدارة المخاطر في هذه الدراسة من خلال تقييم عينة الدراسة لمدى فعالية تحديد المخاطر المحتملة في المشاريع التعليمية بجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، وتقييم تأثيرها، ووضع خطط للتعامل معها وتنفيذها.

تحقيق مستهدفات رؤية 2030:

يُشير تحقيق مستهدفات رؤية 2030 إلى مدى التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية التي حددتها حكومة المملكة العربية السعودية ضمن خطتها التنموية الشاملة لعام 2030. تُعرف بأنها عملية ترجمة الرؤية الطموحة إلى برامج ومبادرات ومشاريع قابلة للتنفيذ، وقياس الأثر والنتائج الناتجة عن هذه الجهود في مختلف القطاعات لتحقيق التحول الاقتصادي والاجتماعي المنشود (وزارة التعليم السعودية، 2021) (Allmnakrah & Evers, 2020). وفي سياق مؤسسات التعليم العالي، يُعرف تحقيق هذه المستهدفات بأنه مساهمة الجامعات في الأبعاد ذات الصلة بالتعليم، البحث العلمي، الابتكار، وتنمية رأس المال البشري التي حددتها الرؤية، من خلال مخرجاتها وبرامجها ومشاريعها (KAUST Sustainability, n.d.).

إجرائياً، يُعرف تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في هذه الدراسة بأنه مدى مساهمة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، كما يُدركها ويُقيمها عينة من العاملين في الجامعة، في تحقيق أبعاد محددة من مستهدفات الرؤية ذات الصلة بدور الجامعة، وتشمل بناء اقتصاد المعرفة

والابتكار، تطوير رأس المال البشري المؤهل، تعزيز التميز البحثي والأكاديمي وسمعة الجامعة، دعم التنمية الاقتصادية والتنوع، وتعزيز الشراكات الوطنية والدولية.

تعريفات أبعاد تحقيق مستهدفات رؤية 2030 (ذات الصلة بدور الجامعة):

- **المساهمة في بناء اقتصاد المعرفة والابتكار:** تُعرف بأنها إسهام المؤسسة في توليد المعرفة الجديدة، دعم البحث والتطوير، تشجيع الابتكار، وتسويق النتائج البحثية، مما يؤدي إلى خلق صناعات جديدة أو تطوير الصناعات القائمة على المعرفة والتقنية (Yusuf & Jamjoom, 2022, p. 39).

إجرائياً، تُقاس المساهمة في بناء اقتصاد المعرفة والابتكار في هذه الدراسة من خلال تقييم عينة الدراسة لمدى إسهام المشاريع التعليمية بجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية في إنتاج أبحاث مبتكرة، تسجيل براءات اختراع، ودعم الأنشطة الريادية والشركات الناشئة.

- **تطوير رأس المال البشري المؤهل:** يُعرف بأنه عملية بناء القدرات والمهارات والمعارف لدى الأفراد من خلال التعليم والتدريب، مما يُعزز من إنتاجيتهم وقدرتهم على المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية (جمعية تعليم التعاونية، 2022).

إجرائياً، يُقاس تطوير رأس المال البشري المؤهل في هذه الدراسة من خلال تقييم عينة الدراسة لمدى إسهام المشاريع التعليمية بجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية في إعداد خريجين وباحثين يتمتعون بالمهارات والمعارف اللازمة لسوق العمل واقتصاد المستقبل.

- **تعزيز التميز البحثي والأكاديمي وسمعة الجامعة:** يُعرف بأنه تحقيق مستويات عالية من الجودة والابتكار في مخرجات البحث العلمي والبرامج الأكاديمية، ونشر الأبحاث في المجالات المرموقة عالمياً، وتحسين ترتيب الجامعة في التصنيفات الدولية، مما يعزز من سمعتها ومكانتها الأكاديمية على الصعيدين الوطني والدولي (MDPI, 2024) (Times Higher Education, 2025).

إجرائياً، يُقاس تعزيز التميز البحثي والأكاديمي وسمعة الجامعة في هذه الدراسة من خلال تقييم عينة الدراسة لمدى إسهام المشاريع التعليمية بجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية في رفع مستوى الأداء البحثي، جودة البرامج الأكاديمية، وتحسين تصنيف الجامعة العالمي.

• **دعم التنمية الاقتصادية والتنوع:** يُعرف بأنه مساهمة المؤسسة في خلق فرص عمل جديدة، دعم الصناعات المحلية، جذب الاستثمارات، وتنويع مصادر الدخل القومي بعيداً عن الاعتماد على قطاع واحد (Riyadh, 2024).

إجرائياً، يُقاس دعم التنمية الاقتصادية والتنوع في هذه الدراسة من خلال تقييم عينة الدراسة لمدى إسهام المشاريع التعليمية بجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية في تطوير تقنيات قابلة للتطبيق التجاري، دعم الصناعات الناشئة، والمساهمة في خلق فرص اقتصادية جديدة.

• **تعزيز الشراكات الوطنية والدولية:** يُعرف بأنه بناء وتطوير علاقات تعاون استراتيجية مع الجهات الحكومية، القطاع الخاص، المؤسسات البحثية، والجامعات الأخرى على المستويين الوطني والدولي، بهدف تبادل المعرفة، تنفيذ المشاريع المشتركة، ونقل الخبرات (British Council, 2025).

إجرائياً، يُقاس تعزيز الشراكات الوطنية والدولية في هذه الدراسة من خلال تقييم عينة الدراسة لمدى إسهام المشاريع التعليمية بجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية في تأسيس وتطوير علاقات تعاون وشراكات فاعلة مع مختلف الجهات ذات العلاقة على المستويين المحلي والعالمي.

الفصل الثاني

مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

- مقدمة
- المحور الأول: الدراسات السابقة
- المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

مقدمة

تُعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ركيزة أساسية في بناء أي عمل بحثي رصين، فهي تُسهم في رسم خريطة المعرفة القائمة، وتحديد مسار التطور الفكري في المجال المدروس، والكشف عن النقاط التي لم تُستكشف بعد بشكل كافٍ. يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الأطر النظرية والأبحاث التطبيقية التي تناولت المتغيرات الرئيسية للدراسة والعلاقة بينها، وذلك لتوفير الأساس المعرفي اللازم لتأطير البحث الحالي، وتحديد الفجوة البحثية التي يسعى لسدها، وتوضيح المساهمة المتوقعة للدراسة في حقل المعرفة.

المحور الأول: الدراسات السابقة (Previous Studies)

تمهيد

شملت مراجعة الأدبيات البحثية عدداً من الدراسات التي تناولت جوانب مختلفة تتعلق بإدارة المشاريع في قطاع التعليم العالي، أو دور الجامعات في تحقيق الرؤى الوطنية، مما يُقدم إطاراً مهماً لفهم السياق البحثي للدراسة الحالية وتحديد الفجوة المعرفية التي تسعى لسدها.

أولاً: الدراسات العربية

تم التركيز في هذا الجزء على الدراسات المنشورة خلال الفترة من 2020 إلى 2025 في السياق العربي، وتحديدًا في المملكة العربية السعودية والدول العربية الأخرى قدر الإمكان، مع ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

- دراسة (Al-Shaikh & Alhassan, 2025) من المملكة العربية السعودية، بعنوان "دور إدارة المشاريع الاستراتيجية في تعزيز مساهمة الجامعات السعودية في تحقيق رؤية 2030". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة إدارة المشاريع الاستراتيجية في تمكين الجامعات السعودية من تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، خاصة فيما يتعلق بالتحول نحو اقتصاد المعرفة

وتتمية رأس المال البشري. اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من عدد من القيادات الأكاديمية والإدارية ومديري المشاريع في ثلاث جامعات سعودية كبرى بلغ عددهم (250) مستجيباً. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين كفاءة إدارة المشاريع الاستراتيجية وقدرة الجامعات على تحقيق مستهدفات الرؤية، وأن التخطيط الاستراتيجي للمشاريع ومواءمتها مع الأهداف الوطنية يُعدان عاملين حاسمين. كما أشارت النتائج إلى وجود تحديات تتعلق بالثقافة التنظيمية ونقص الكفاءات المتخصصة في إدارة المشاريع الاستراتيجية في بعض الجامعات.

■ دراسة (الغامدي، 2024) من المملكة العربية السعودية، بعنوان "واقع تطبيق إدارة المشاريع في كليات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الكليات المختلفة بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين. اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم استبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (315) فرداً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كليات الجامعة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع كان متوسطاً بشكل عام، مع وجود تباين بين الأبعاد المختلفة لإدارة المشاريع. أشارت النتائج إلى أن هناك حاجة لزيادة الوعي بأهمية إدارة المشاريع وتوفير التدريب اللازم لتعزيز كفاءة التطبيق في البيئة الجامعية.

■ دراسة (Khaled et al., 2023) من المملكة العربية السعودية، بعنوان "تحديات تطبيق إدارة المشاريع في مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الجامعات السعودية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع تكنولوجيا المعلومات ضمن بيئة الجامعات السعودية. اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا استبانة تم توزيعها على مديري المشاريع، أعضاء فرق العمل، وأصحاب المصلحة في مشاريع تكنولوجيا المعلومات في عدة جامعات سعودية. بلغت عينة الدراسة (180) مستجيباً. كشفت النتائج عن وجود تحديات تتعلق بإدارة نطاق المشروع، التواصل بين أصحاب المصلحة المختلفين، تقدير الموارد والوقت بدقة، ونقص الكفاءات المؤهلة في إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات. أشارت الدراسة إلى أن التغلب على هذه التحديات يتطلب تطوير منهجيات إدارة المشاريع المعتمدة وتوفير التدريب والدعم اللازمين.

- دراسة (المطيري، 2023) من المملكة العربية السعودية، بعنوان "دور القيادة التحويلية في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030". هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية وكفاءة إدارة المشاريع في الجامعات السعودية، وذلك في سياق سعي الجامعات لتحقيق مستهدفات رؤية 2030. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على استبانة تم توزيعها على عينة من مديري المشاريع والعاملين فيها في عدد من الجامعات السعودية بلغ عددها (280) مستجيباً. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وكفاءة إدارة المشاريع، مما يُشير إلى أن تبني القيادات لسلوكيات تحويلية يُسهم في تحسين أداء المشاريع الجامعية وقدرتها على دعم أهداف الرؤية.
- دراسة (العتيبي، 2022) من المملكة العربية السعودية، بعنوان "معوقات تطبيق إدارة المشاريع في عمادات تقنية المعلومات بالجامعات السعودية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في عمادات تقنية المعلومات في الجامعات السعودية من وجهة نظر العاملين فيها. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (195) فرداً من العاملين في عمادات تقنية المعلومات في جامعات سعودية مختلفة. كشفت النتائج عن وجود معوقات إدارية وتنظيمية وبشرية وتقنية تُعيق التطبيق الفعال لإدارة المشاريع، مثل ضعف التخطيط، نقص الموارد المخصصة، ومقاومة التغيير. أوصت الدراسة بضرورة تطوير الأطر التنظيمية وتوفير التدريب المتخصص للتغلب على هذه المعوقات.
- دراسة (Yusuf & Jamjoom, 2022) التي أجريت على مستوى المملكة العربية السعودية، ركزت على "تجاوز فجوة المهارات وعدم التوافق بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل كمفتاح لنجاح رؤية السعودية 2030". هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه مخرجات التعليم العالي في تلبية متطلبات سوق العمل المتغيرة في سياق رؤية 2030، واقتراح سبل معالجة هذه الفجوة. اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي النقدي ومراجعة الأدبيات والتقارير ذات الصلة بالتعليم العالي وسوق العمل في المملكة. لم تستخدم الدراسة أداة محددة لجمع البيانات من عينة بحثية بالمعنى الإحصائي، بل استندت إلى تحليل البيانات الثانوية والتقارير المنشورة. توصلت الدراسة إلى أن عدم كفاية المهارات العملية والتخصصية لدى

الخريجين، وضعف الارتباط بين البرامج الأكاديمية واحتياجات القطاع الخاص يُعدان من أبرز المعوقات التي تُعيق تحقيق مستهدفات الرؤية المتعلقة بتنمية رأس المال البشري. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشراكات بين الجامعات والقطاع الخاص وتطوير المناهج بما يتناسب مع الاحتياجات المستقبلية.

■ دراسة (MDPI, 2022) بعنوان "الإبلاغ عن أهداف التنمية المستدامة في الجامعات: استخدام تصنيفات التأثير لنمذجة وقياس مساهمتها في الاستدامة" تناولت دور الجامعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، والتي تتقاطع مع العديد من مستهدفات رؤية 2030. هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية إبلاغ الجامعات عن مساهماتها في أهداف التنمية المستدامة واستخدام تصنيفات التأثير العالمية كأداة لتقييم هذا الدور. اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل المحتوى والبيانات المنشورة من قبل الجامعات وفي تصنيفات التأثير (مثل تصنيف Times Higher Education Impact Rankings). لم تشمل الدراسة جمع بيانات ميدانية من عينة محددة، بل حلت البيانات المتاحة للجمهور. أشارت النتائج إلى تباين كبير في كيفية إبلاغ الجامعات عن مساهماتها، وأن تصنيفات التأثير تُعد أداة مفيدة، ولكنها ليست كافية، لتقييم الدور الكامل للجامعات في تحقيق الاستدامة وأهداف التنمية الوطنية.

■ دراسة (الشمري، 2202) من العراق، بعنوان "أثر تطبيق إدارة المشاريع على جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي الأهلية في العراق". هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على جودة الأداء الإداري والأكاديمي في عدد من مؤسسات التعليم العالي الأهلية في العراق. استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمد على استبانة تم توزيعها على عينة من العاملين في هذه المؤسسات بلغ عددها (160) مستجيباً. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المشاريع على جودة الأداء، مما يُشير إلى أن تبني منهجيات إدارة المشاريع يُسهم في تحسين العمليات والنتائج في مؤسسات التعليم العالي.

■ دراسة (القرني، 2021) من المملكة العربية السعودية، بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية في الجامعات السعودية الحكومية في ضوء رؤية 2030". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية لدعم تحقيق مستهدفات رؤية 2030. استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على

استبانة تم توزيعها على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعات حكومية بلغ عددها (120) مستجيباً. أظهرت النتائج أن هناك حاجة لمطالبات تنظيمية، بشرية، وتقنية لتطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية بفعالية، مثل وجود هيكل تنظيمي داعم، وتوفير الكفاءات المؤهلة، وتبني أنظمة معلومات للمشاريع. أكدت الدراسة على أهمية هذا التطبيق لمواءمة المشاريع الجامعية مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية.

■ دراسة (Saleh et al., 2021) من مصر، بعنوان "تقييم أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على أداء المشاريع في الجامعات المصرية". هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الجامعات المصرية وتحديد أثر هذا التطبيق على أداء المشاريع الجامعية. اتبع الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدموا استبانة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من مديري المشاريع والعاملين في المشاريع في عدد من الجامعات المصرية بلغ عددهم (150) مستجيباً. أظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، خاصة في مجالات التخطيط والمراقبة والتحكم، يسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المشاريع الجامعية من حيث الالتزام بالوقت والميزانية والجودة. أشارت الدراسة إلى وجود حاجة لزيادة الوعي بأهمية إدارة المشاريع وتوفير التدريب اللازم للعاملين في هذا المجال في الجامعات.

■ دراسة (المالكي، 2020) من المملكة العربية السعودية، بعنوان "دور الجامعات السعودية في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية 2030". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تقوم به الجامعات السعودية في المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، والتي تُعد جزءاً لا يتجزأ من رؤية 2030. استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على تحليل محتوى تقارير الجامعات وخططها الاستراتيجية بالإضافة إلى استبانة تم توزيعها على عينة من منسوبي الجامعات. توصلت الدراسة إلى أن الجامعات السعودية تبذل جهوداً متنوعة للمساهمة في التنمية المستدامة من خلال برامجها التعليمية والبحثية وأنشطتها المجتمعية، ولكن هذه الجهود تحتاج إلى مزيد من التنسيق والتركيز لتعزيز الأثر في تحقيق مستهدفات الرؤية.

■ دراسة (Al-Fadala & Zouaghi, 2020) من قطر، بعنوان "دور الجامعات في تحقيق رؤية قطر الوطنية 2030: دراسة حالة". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تؤديه الجامعات في قطر في دعم وتحقيق أهداف رؤية قطر الوطنية 2030. اعتمد الباحثان على

المنهج النوعي، مستخدمين المقابلات المتعمقة مع عدد من القيادات والأكاديميين في جامعات قطرية بالإضافة إلى تحليل الوثائق الرسمية المتعلقة بالرؤية الوطنية واستراتيجيات الجامعات. لم تُحدد الدراسة حجماً دقيقاً للعينة، لكنها ركزت على جمع بيانات غنية بالمعلومات. توصلت الدراسة إلى أن الجامعات تساهم في تحقيق الرؤية من خلال أبعاد مختلفة تشمل إعداد الكفاءات الوطنية، دعم البحث العلمي التطبيقي، وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال. أكدت الدراسة على أهمية المواءمة الاستراتيجية بين أهداف الجامعات ومستهدفات الرؤية الوطنية.

- دراسة (الزهراني، 2020) من المملكة العربية السعودية، بعنوان "تحديات تطبيق إدارة التغيير في مشاريع التحول بالجامعات السعودية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق إدارة التغيير في المشاريع المرتبطة بعمليات التحول والتطوير في الجامعات السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على استبانة تم توزيعها على عينة من العاملين المشاركين في مشاريع التحول في عدد من الجامعات السعودية بلغ عددها (155) مستجيباً. كشفت النتائج عن وجود تحديات تتعلق بمقاومة التغيير من قبل الأفراد، ضعف التواصل حول أهداف التغيير، وعدم كفاية الدعم من القيادات العليا. أشارت الدراسة إلى أن إدارة التغيير الفعالة تُعد عنصراً حاسماً لنجاح مشاريع التحول في البيئة الجامعية.
- دراسة (Allmnakrah & Evers, 2020) من المملكة العربية السعودية، بعنوان "الحاجة إلى تحول جوهري في نظام التعليم السعودي: تطبيق رؤية السعودية الاقتصادية 2030". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الحاجة إلى تغييرات أساسية في نظام التعليم العالي السعودي لمواكبة متطلبات رؤية 2030. استخدم الباحثان المنهج النوعي، معتمداً على تحليل السياسات والوثائق الرسمية والمقابلات مع عدد من الأكاديميين والخبراء في قطاع التعليم. لم تحدد الدراسة عدداً دقيقاً للمشاركين في المقابلات، لكنها ركزت على جمع وجهات نظر نوعية. توصلت الدراسة إلى أن النظام الحالي للتعليم العالي قد لا يكون مهيناً بشكل كامل لدعم التحول نحو اقتصاد المعرفة والابتكار، وأن هناك حاجة لتغييرات هيكلية في المناهج، طرق التدريس، والتركيز على المهارات التي يتطلبها سوق العمل المستقبلي. أكدت الدراسة على ضرورة مواءمة استراتيجيات الجامعات مع الأهداف الوطنية لرؤية 2030.

ثانياً: دراسات أجنبية

- دراسة (Sembinova & Ibadildin, 2025) من كازاخستان، بعنوان "استخدام منهجيات إدارة المشاريع في مؤسسات التعليم العالي المعاصرة: مراجعة منهجية". هدفت هذه المراجعة المنهجية إلى استكشاف تطبيق وفعالية منهجيات إدارة المشاريع المختلفة (مثل Agile، Hybrid، Lean) في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد عوامل النجاح والتحديات المرتبطة بها. اتبع الباحثان منهج المراجعة المنهجية للأدبيات البحثية المنشورة، حيث قاما بتحليل وتجميع نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال. لم تعتمد الدراسة على جمع بيانات ميدانية من عينة محددة، بل قامت بتحليل نتائج الأبحاث الموجودة. توصلت المراجعة إلى أن هناك اهتماماً متزايداً بتبني منهجيات إدارة المشاريع في التعليم العالي لتحسين الكفاءة والابتكار، وأن المنهجيات المرنة والمختلطة تُظهر واعدة في تلبية الاحتياجات الديناميكية للبيئة الأكاديمية. أشارت النتائج أيضاً إلى أن عوامل مثل دعم القيادة، التدريب، والبنية التحتية الداعمة تُعد حاسمة لنجاح تطبيق هذه المنهجيات.
- دراسة (Wellington, 2025) وهي تقرير سنوي عن "حالة إدارة المشاريع" على مستوى عالمي، يقدم رؤى حول الاتجاهات الحالية والمستقبلية في مجال إدارة المشاريع. يهدف التقرير إلى توفير لمحة شاملة عن حالة المهنة، التحديات التي تواجه مديري المشاريع والمنظمات، وأفضل الممارسات الناشئة. يعتمد التقرير على منهجية المسح الواسع، حيث يتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية تُوزع على ممارسي إدارة المشاريع في مختلف الصناعات والمناطق الجغرافية. تشمل عينة التقرير عادةً آلاف المستجيبين من مختلف المستويات والقطاعات. تُظهر نتائج التقرير لعام 2025 استمرار التركيز على أهمية مواءمة المشاريع مع الاستراتيجية، تزايد استخدام المنهجيات المرنة، والتحديات المستمرة المتعلقة بإدارة الموارد والتواصل الفعال. يُشير التقرير إلى أن المنظمات التي تتمتع بنضج أعلى في إدارة المشاريع تحقق معدلات نجاح أعلى في مشاريعها.
- دراسة (Wrike, 2023) بعنوان "إعادة تصور إدارة المشاريع في مشهد التعليم العالي". هدفت هذه المقالة إلى تحليل الدور الحاسم لإدارة المشاريع في التعليم العالي والحاجة إلى تكييف المنهجيات التقليدية لتلبية الاحتياجات الفريدة للبيئة الأكاديمية. اعتمدت المقالة على تحليل مفاهيمي ومراجعة للأدبيات والممارسات الحالية في إدارة المشاريع بالتعليم العالي. لم تتضمن

الدراسة جمع بيانات ميدانية. تُشير المقالة إلى أن إدارة المشاريع تُعد ضرورية لضمان التسليم الفعال للمشاريع الأكاديمية، تحسين البنية التحتية، وتعزيز خدمات الطلاب. تُبرز المقالة تحديات مثل مقاومة التغيير، ديناميكيات أصحاب المصلحة المعقدة، والطبيعة المتغيرة للتعليم، وتؤكد على أهمية المرونة والابتكار في ممارسات إدارة المشاريع الأكاديمية.

■ دراسة (Jaiswal-Dale et al., 2021) من الولايات المتحدة الأمريكية، بعنوان "دراسة حالة في إدارة المشاريع: وسيلة لدمج مناهج الأعمال". هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دراسة حالة توضح كيف يمكن استخدام إدارة المشاريع كأداة لدمج المفاهيم المختلفة التي يتم تدريسها في مناهج الأعمال، وتحسين جاهزية الطلاب لسوق العمل. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث تم تحليل تجربة تطبيق مشروع واقعي في بيئة أكاديمية كجزء من المنهج الدراسي. لم تُحدد الدراسة حجماً دقيقاً للعينة، لكنها ركزت على تحليل تجربة الطلاب المشاركين في المشروع وأعضاء هيئة التدريس المشرفين. أظهرت الدراسة أن إشراك الطلاب في مشاريع واقعية باستخدام منهجيات إدارة المشاريع يُعزز من مهاراتهم التحليلية، قدرتهم على العمل ضمن فريق، وفهمهم للتطبيق العملي للمفاهيم النظرية.

■ دراسة (Al-Fadala & Zouaghi, 2020) من قطر، بعنوان "دور الجامعات في تحقيق رؤية قطر الوطنية 2030: دراسة حالة". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تؤديه الجامعات في قطر في دعم وتحقيق أهداف رؤية قطر الوطنية 2030. اعتمد الباحثان على المنهج النوعي، مستخدمين المقابلات المتعمقة مع عدد من القيادات والأكاديميين في جامعات قطرية بالإضافة إلى تحليل الوثائق الرسمية المتعلقة بالرؤية الوطنية واستراتيجيات الجامعات. لم تُحدد الدراسة حجماً دقيقاً للعينة، لكنها ركزت على جمع بيانات غنية بالمعلومات. توصلت الدراسة إلى أن الجامعات تساهم في تحقيق الرؤية من خلال أبعاد مختلفة تشمل إعداد الكفاءات الوطنية، دعم البحث العلمي التطبيقي، وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال. أكدت الدراسة على أهمية الموازنة الاستراتيجية بين أهداف الجامعات ومستهدفات الرؤية الوطنية.

ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة

يُظهر استعراض الدراسات السابقة اهتماماً بحثياً متزايداً بموضوع إدارة المشاريع في سياق مؤسسات التعليم العالي، ودور هذه المؤسسات في تحقيق الأهداف التنموية الوطنية والرؤى المستقبلية في المنطقة العربية وعلى المستوى العالمي. تُقدم هذه الدراسات إطاراً مهماً لفهم السياق البحثي للدراسة الحالية وتحديد الفجوة المعرفية التي تسعى لسدها.

جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في التأكيد على الأهمية المتزايدة لإدارة المشاريع كأداة حيوية لتمكين الجامعات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية (Saleh et al., 2021; الشمري، 2020; Wrike, 2023; Wellington, 2025). تُشير هذه الدراسات إلى أن تبني ممارسات إدارة المشاريع يُسهم في تحسين أداء المشاريع الجامعية والالتزام بالوقت والميزانية والجودة. كما تتفق الدراسة الراهنة مع الدراسات التي تناولت دور الجامعات في تحقيق الرؤى الوطنية، مثل رؤية المملكة 2030 ورؤية قطر 2030، في إبراز الدور المحوري لمؤسسات التعليم العالي في بناء اقتصاد المعرفة، تطوير رأس المال البشري، وتعزيز الابتكار (Al-Shaikh & Alhassan, 2025; Yusuf & Jamjoom, 2022, p. 39; Allmnakrah & Evers, 2020, p. 22; Al-Fadala & Zouaghi, 2020; القرني، 2021; المالكي، 2020). علاوة على ذلك، تتفق الدراسة مع الدراسات التي أشارت إلى وجود تحديات في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في البيئة الجامعية، سواء كانت تحديات عامة أو مرتبطة بمجالات محددة مثل تكنولوجيا المعلومات أو إدارة التغيير، مما يؤثر على كفاءة التطبيق (Khaled et al., 2023; العتيبي، 2022; الزهراني، 2020).

جوانب الاختلاف مع الدراسة الحالية

على الرغم من نقاط الاتفاق هذه، تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية. أولاً، تركز الدراسة الراهنة بشكل خاص على كفاءة إدارة المشاريع التعليمية، وليس فقط على مجرد تطبيق ممارسات إدارة المشاريع أو التحديات المرتبطة بها. إن مفهوم الكفاءة هنا يتجاوز مجرد وجود الممارسات إلى تقييم مدى فعاليتها في استخدام الموارد وتحقيق النتائج المرجوة. ثانياً، تتخذ الدراسة الحالية من جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (KAUST) دراسة حالة محددة،

وهي مؤسسة بحثية فريدة من نوعها في المملكة العربية السعودية ذات مهمة استراتيجية واضحة لدعم رؤية 2030. معظم الدراسات السابقة إما تناولت الجامعات بشكل عام أو عينة من عدة جامعات، مما قد لا يُقدم نفس العمق والتركيز الذي توفره دراسة الحالة لمؤسسة ذات طبيعة خاصة مثل KAUST. ثالثاً، تسعى الدراسة إلى ربط كفاءة إدارة المشاريع التعليمية بشكل مباشر ومفصل بتحقيق أبعاد محددة من مستهدفات رؤية 2030 ذات الصلة بدور الجامعة، مما يُعد أكثر تحديداً من مجرد الإشارة إلى المساهمة العامة في الرؤية أو التنمية المستدامة.

الفجوة البحثية

بناءً على هذا التحليل، تبرز الفجوة البحثية في عدم وجود دراسات، في حدود علم الباحث، تتناول بشكل مباشر وعميق العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في مؤسسة بحثية رائدة ومحددة مثل جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية وتحقيقها لمستهدفات رؤية 2030 بأبعادها التفصيلية. فبينما تناولت بعض الدراسات إدارة المشاريع في الجامعات بشكل عام أو في سياقات أخرى، وتناولت دراسات أخرى دور الجامعات في الرؤى الوطنية، لا توجد دراسة تجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة بهذا المستوى من التحديد والتركيز على دراسة حالة مؤسسة ذات أهمية استراتيجية خاصة في سياق الرؤية.

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بشكل كبير؛ فهي تُقدم إطاراً مفاهيمياً ونظرياً حول إدارة المشاريع في التعليم العالي ودور الجامعات في التنمية الوطنية. كما تُوفر الدراسات السابقة رؤى حول المنهجيات والأدوات البحثية المستخدمة في دراسات مشابهة (مثل استخدام الاستبانات في الدراسات الكمية والمقابلات في الدراسات النوعية)، وتُقدم نتائج يمكن الاستناد إليها في تفسير النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها بها. علاوة على ذلك، تُساعد الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد الرئيسية لكل من كفاءة إدارة المشاريع ومستهدفات رؤية 2030 ذات الصلة بالجامعات، مما يُساهم في بناء الإطار المفاهيمي والأداة البحثية للدراسة الراهنة.

الجوانب المميزة للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها المحدد على كفاءة إدارة المشاريع التعليمية كمتغير رئيسي، واختيارها لجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية كدراسة حالة فريدة، وسعيها لتقديم تحليل معمق ومحدد للعلاقة بين هذه الكفاءة وتحقيق أبعاد معينة من مستهدفات رؤية 2030. يُتوقع أن تُقدم هذه الدراسة رؤى جديدة ومحددة السياق حول كيفية تأثير الممارسات الإدارية الفعالة للمشاريع التعليمية في مؤسسة بحثية متقدمة على مساهمتها في تحقيق الأهداف الوطنية الكبرى، مما يُمكن أن يُسهم في توجيه الجهود المستقبلية لتعزيز هذا الدور الحيوي للجامعات في تحقيق الرؤية.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يُعد الإطار النظري للدراسة بمثابة الخريطة التي توجه الباحث في استكشاف الظاهرة قيد الدراسة، حيث يُقدم المفاهيم الأساسية، النظريات ذات الصلة، والعلاقات المتوقعة بين المتغيرات. في سياق هذه الدراسة التي تتناول كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وعلاقتها بتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، يُصبح بناء إطار نظري متين أمراً ضرورياً لفهم الآليات التي تُمكن المؤسسات الأكاديمية من ترجمة الأهداف الاستراتيجية الوطنية إلى واقع ملموس من خلال إدارة فعالة لمشاريعها.

المبحث الأول: كفاءة إدارة المشاريع التعليمية (The Efficiency of Educational Project Management)

1.1 مقدمة إلى إدارة المشاريع وأهميتها في السياق التعليمي

تُعد إدارة المشاريع مجالاً استراتيجياً حيوياً في كافة القطاعات، ويزداد هذا الدور أهمية في القطاع التعليمي، خاصة في مؤسسات البحث والتعليم العالي المتقدمة مثل جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية. تتجاوز إدارة المشاريع مجرد تتبع المهام والجدول الزمني، لتشمل تطبيق مجموعة شاملة من المعرفة، المهارات، الأدوات، والتقنيات لتحقيق متطلبات المشروع بنجاح. تُعرف إدارة

المشاريع بأنها عملية توجيه وتخطيط وتنظيم الموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف محددة للمشروع ضمن قيود زمنية وتكاليف محددة، مع ضمان تحقيق معايير الجودة المطلوبة (Project Management Institute, 2021).

في البيئة الأكاديمية، تتسم المشاريع بالتنوع الكبير والتعقيد المتأصل. فهي تشمل مبادرات تطوير المناهج، إطلاق برامج أكاديمية جديدة، بناء وتجهيز المرافق البحثية، تنفيذ مشاريع بحثية كبرى، إدارة الحملات الأكاديمية والإدارية، وتحسين البنية التحتية التكنولوجية، فضلاً عن المشاريع الاستراتيجية طويلة الأجل التي تتماشى مع رؤية الجامعة ورسالتها (Wrike, 2023). إن النجاح في تنفيذ هذه المشاريع المتنوعة والمتشابكة يتطلب أكثر من مجرد إدارة فردية لكل مشروع على حدة؛ بل يستدعي منظومة قوية لإدارة المشاريع على مستوى المؤسسة ككل لضمان التنسيق، الاستفادة المثلى من الموارد، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية.

1.2 مفهوم كفاءة إدارة المشاريع التعليمية

لا يقتصر مفهوم كفاءة إدارة المشاريع على مجرد إكمال المشروع، بل يتعلق بمدى تحقيق أهداف المشروع بأقصى قدر من الفعالية الاقتصادية والتشغيلية. تُعرّف الكفاءة (Efficiency) في هذا السياق بأنها القدرة على تحقيق النتائج المرجوة بأقل قدر ممكن من الموارد (مثل الوقت، التكلفة، الجهد البشري)، أو تحقيق أقصى قدر من النتائج باستخدام موارد معينة (Kerzner, 2019). وبالتالي، تُشير كفاءة إدارة المشاريع التعليمية إلى مدى قدرة الجامعات على تخطيط، تنفيذ، ومراقبة مشاريعها الأكاديمية والبحثية والإدارية بطريقة تحقق الأهداف المحددة ضمن قيود الموارد، مع التركيز على تقليل الهدر وزيادة القيمة المضافة.

تتجسد هذه الكفاءة في قدرة المنظمة على:

- **تحقيق أهداف المشروع:** إنجاز المشروع وفقاً لنطاقه المحدد، متضمناً جميع المتطلبات والمواصفات.
- **الالتزام بالقيود الزمنية:** إكمال المشروع ضمن الإطار الزمني المخطط له.
- **التحكم في التكاليف:** إنجاز المشروع ضمن حدود الميزانية المخصصة.

- **ضمان الجودة:** تحقيق معايير الجودة المتفق عليها في مخرجات المشروع.
 - **الاستغلال الأمثل للموارد:** استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية بأكثر الطرق فعالية.
- وتتأثر هذه الكفاءة بعوامل متعددة، منها المهارات الفنية لفريق إدارة المشروع، جودة العمليات والإجراءات المتبعة، مدى دعم الإدارة العليا، وفعالية الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المشاريع (Sembina & Ibadildin, 2025).

1.3 المنطلقات النظرية لكفاءة إدارة المشاريع التعليمية

تُفسر عدة نظريات إطار كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وأهميتها:

- **1.3.1 نظرية الأنظمة (Systems Theory):** ترى هذه النظرية أن أي منظمة أو مشروع يمكن اعتباره نظاماً متكاملًا يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة (مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية راجعة). لتحقيق الكفاءة، يجب أن تعمل هذه العناصر معاً بتناغم وتنسيق عالٍ (Kerzner, 2019). في سياق المشاريع التعليمية، يعني هذا التأكيد على الترابط بين فريق المشروع، الأقسام الأكاديمية، الإدارة الداعمة، والطلاب كمكونات للنظام، وأن أي خلل في تفاعل أحد هذه المكونات يمكن أن يؤثر على كفاءة المشروع ككل. فعلى سبيل المثال، ضعف التواصل بين إدارة المشروع والأساتذة قد يؤدي إلى تأخير في إعداد المحتوى الأكاديمي، مما يؤثر سلباً على جدول المشروع.
- **1.3.2 نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):** تُبرز هذه النظرية أهمية تحديد وإدارة توقعات جميع الأطراف ذات الصلة بالمشروع، لضمان تحقيق أهداف المشروع وقبوله المجتمعي (Freeman et al., 2023). في البيئات التعليمية، يُعد هذا الأمر بالغ الأهمية نظراً لتعدد واختلاف مصالح أصحاب المصلحة. فكفاءة إدارة المشروع التعليمي لا تكمن فقط في تحقيق أهدافه الفنية، بل أيضاً في قدرته على تلبية احتياجات وتوقعات مختلف الأطراف، مثل الأساتذة (من حيث جدوى المحتوى الأكاديمي)، الطلاب (من حيث جودة المخرجات التعليمية)، الإدارة (من حيث الالتزام بالميزانية والجدول الزمني)، والجهات المانحة أو الحكومية (من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية).

- **1.3.3 نظريات كفاءة العمليات (Process Efficiency Theories):** تركز هذه النظريات على تحليل وتحسين العمليات التشغيلية والإدارية التي تشكل دورة حياة المشروع، بهدف زيادة الكفاءة وتقليل الهدر. تُطبق مبادئ مثل "التصنيع الرشيق (Lean)" و"إدارة الجودة الشاملة (TQM)" لتحسين عمليات إدارة المشاريع (Kerzner, 2019). في المشاريع التعليمية، قد يشمل ذلك تبسيط إجراءات الموافقات على المناهج، تسريع عمليات تقييم الأداء للمشاريع البحثية، أو تحسين آليات التخطيط للمشاريع الإنشائية الخاصة بالجامعة.
- **1.3.4 نظرية الوكالة (Agency Theory):** تُطبق هذه النظرية عند وجود علاقة بين طرفين، حيث يقوم "الوكيل" (مثل مدير المشروع) بالتصرف نيابة عن "الموكل" (مثل رئيس الجامعة أو مجلس الأمناء). تنظر هذه النظرية في كيفية ضمان توافق مصالح الوكيل مع مصالح الموكل، وكيفية تصميم عقود وآليات رقابة لضمان أداء الوكيل بكفاءة وأمانة (Jensen & Meckling, 1976). في المشاريع التعليمية الكبيرة أو التي تمولها جهات خارجية، يصبح ضمان كفاءة أداء مديري المشاريع عبر هذه الآليات أمراً ضرورياً.
- **1.3.5 نظريات التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theories):** تشير هذه النظريات إلى أن المنظمات تتعلم من تجاربها، سواء كانت ناجحة أو فاشلة، وتُعدّل سلوكياتها وعملياتها بناءً على هذا التعلم (Argyris & Schön, 1978). إن كفاءة إدارة المشاريع التعليمية تعتمد أيضاً على قدرة الجامعة على التعلم من المشاريع السابقة، وتوثيق الدروس المستفادة، وتطبيق هذه المعرفة لتحسين إدارة المشاريع المستقبلية.

المبحث الثاني: تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في قطاع التعليم العالي

2.1 مفهوم رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وأهميتها الاستراتيجية

تُعد رؤية المملكة العربية السعودية 2030 خطة تحول وطنية طموحة وشاملة، تمثل خارطة طريق لمستقبل المملكة، وتهدف إلى تحقيق تنمية مستدامة وتنويع اقتصادي وتقليل الاعتماد على النفط. تتركز هذه الرؤية على ثلاثة محاور رئيسية: مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح. يتضمن تحقيق هذه المحاور مجموعة واسعة من الأهداف والمبادرات التي تشمل كافة القطاعات الحيوية في الدولة، بما في ذلك قطاع التعليم العالي (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2021). تكتسب

الرؤية أهميتها من كونها تمثل إجماعاً وطنياً على ضرورة التغيير والتحديث لمواكبة التطورات العالمية، وتتضمن أهدافاً قابلة للقياس وغايات محددة لتوجيه الجهود الوطنية نحو تحقيقها (رؤية السعودية 2030، الموقع الرسمي).

في سياق التعليم العالي، تهدف رؤية 2030 إلى الارتقاء بجودة التعليم، تعزيز البحث العلمي والابتكار، تخريج كوادر وطنية مؤهلة قادرة على المنافسة في سوق العمل العالمي، ودعم الاقتصاد القائم على المعرفة. ولتحقيق ذلك، تتطلب الرؤية تحولاً جذرياً في نماذج العمل المؤسسي، وزيادة التركيز على المخرجات الملموسة والتأثير على التنمية الوطنية (وزارة التعليم، 2022).

2.2 دور الجامعات في تحقيق مستهدفات رؤية 2030

تُعتبر الجامعات، وخاصة الجامعات البحثية الرائدة مثل جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (KAUST)، محركات أساسية لتحقيق مستهدفات رؤية 2030. فهي لا تقتصر على دورها التقليدي في التعليم، بل تمتد لتشمل دوراً فاعلاً في البحث العلمي، الابتكار، تنمية القدرات البشرية، والمساهمة في الاقتصاد المعرفي (AlImnakhrah & Evers, 2020, p. 22). تساهم الجامعات في تحقيق مستهدفات الرؤية من خلال:

- **تطوير المناهج والبرامج التعليمية:** لتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة ودعم المجالات ذات الأولوية في الرؤية (مثل التكنولوجيا، الطاقة المتجددة، العلوم الصحية).
- **تعزيز البحث العلمي والابتكار:** من خلال دعم الأبحاث التطبيقية التي تساهم في حل التحديات الوطنية وتطوير الصناعات الجديدة.
- **تنمية رأس المال البشري:** بتأهيل جيل من الخريجين المبدعين والمؤهلين والقادرين على قيادة التحول الوطني.
- **الشراكة مع القطاع الخاص والصناعة:** لتسريع وتيرة نقل التكنولوجيا وتطبيق الابتكارات، وخلق فرص عمل جديدة (Yusuf & Jamjoom, 2022, p. 39).
- **المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية:** من خلال توليد المعرفة، دعم ريادة الأعمال، والمشاركة في مبادرات التنمية المجتمعية.

2.3 المنطلقات النظرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية

لفهم كيفية سعي المؤسسات، وخاصة الجامعات، لتحقيق أهداف استراتيجية وطنية كبرى مثل رؤية 2030، نستند إلى عدة نظريات:

• 2.3.1 نظرية الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management Theory): تُعد هذه النظرية

الأساس الذي يفسر عملية صياغة، تنفيذ، وتقييم الاستراتيجيات التي تُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها طويلة الأجل في بيئة تنافسية وديناميكية (Grant, 2021). في سياق رؤية 2030، تُصبح الرؤية هي الاستراتيجية الكبرى للمملكة، وتُترجم إلى استراتيجيات فرعية للمؤسسات المختلفة. تتطلب إدارة المشاريع التعليمية هنا أن تكون متوائمة تماماً مع هذه الاستراتيجيات، حيث تُعتبر المشاريع الأدوات التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على المستوى العملي (ResearchGate, 2020). وبالتالي، فإن كفاءة إدارة المشاريع التعليمية تُصبح عاملاً حاسماً في مدى نجاح الجامعة في تنفيذ استراتيجياتها والمساهمة في تحقيق الرؤية الوطنية.

• 2.3.2 نظرية المؤسسات (Institutional Theory): تُقدم هذه النظرية تفسيراً لسلوك

المنظمات بناءً على الضغوط التي تتعرض لها من بيئتها المؤسسية، والتي تشمل الضغوط التنظيمية، المعيارية، والثقافية (Scott, 2014). في حالة رؤية 2030، تُشكل هذه الرؤية ضغطاً مؤسسياً قوياً يدفع الجامعات إلى مواءمة سياساتها ومشاريعها مع مستهدفاتها لضمان الشرعية، الحصول على الدعم، والبقاء في بيئة تنظيمية متغيرة. فالجامعات التي تُظهر توافقاً أكبر مع رؤية 2030 من خلال مشاريعها وأنشطتها، غالباً ما تحظى بتقدير أكبر ودعم أوسع.

• 2.3.3 نظريات أنظمة الابتكار الوطنية (National Innovation Systems Theories):

تُركز هذه النظريات على دور الجامعات كمكونات أساسية في النظام الوطني للابتكار، وقدرتها على توليد المعرفة، وتطوير التقنيات، ونقلها إلى القطاع الصناعي، والمساهمة في النمو الاقتصادي (Yusuf & Jamjoom, 2022, p. 39). في سياق رؤية 2030، تُعد الجامعات مراكز حيوية للابتكار، وقيامها بإدارة مشاريع بحثية وتطويرية عالية الكفاءة يُساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف الرؤية المتعلقة بتعزيز الاقتصاد القائم على المعرفة

والابتكار. فالجامعات التي تُدير مشاريعها بكفاءة تضمن تحقيق أقصى استفادة من الموارد المخصصة للبحث والتطوير، مما يعزز من قدرتها على المساهمة في النظام الوطني للابتكار.

- 2.3.4 نظرية إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM): على الرغم من أنها ليست موجهة حصراً للأهداف الاستراتيجية الوطنية، إلا أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي تركز على التحسين المستمر، رضا العملاء، والمشاركة الفعالة للموظفين، تنطبق بشكل مباشر على كيفية تحقيق المشاريع التعليمية لمستهدفات الرؤية. فالتحسين المستمر في المشاريع التعليمية (مثل جودة المناهج، كفاءة البحث) يؤدي إلى مخرجات تلبي توقعات أصحاب المصلحة وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Deming, 1986).

المبحث الثالث: العلاقة التكاملية بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وتحقيق مستهدفات

رؤية 2030

تُشكل العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 علاقة تكاملية ومتربطة بشكل جوهري. فمستهدفات رؤية 2030، بصفتها استراتيجية وطنية شاملة، لا تُنجز إلا من خلال تنفيذ مجموعة واسعة من البرامج والمشاريع التي تُصمم وتُنفذ على مستوى القطاعات والمؤسسات المختلفة. وفي هذا السياق، تؤدي الجامعات دوراً محورياً كجهات تنفيذية رئيسية للعديد من المبادرات المتعلقة بالتعليم، البحث العلمي، الابتكار، وتنمية الموارد البشرية، وكلها ركائز أساسية لتحقيق رؤية المملكة (Allmnakrah & Evers, 2020, p. 22).

يكن التكامل هنا في حقيقة أن المشاريع التعليمية التي تُدار بكفاءة عالية – بمعنى تحقيق أهدافها ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة والموارد – هي الأدوات التي تُترجم الطموحات الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة. فإذا كانت جامعة مثل جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية (KAUST) تدير مشاريع تطوير برامج أكاديمية، أو مشاريع بحثية متقدمة، أو مبادرات بنية تحتية، بكفاءة عالية، فإن هذه المشاريع ستكون قادرة على تحقيق أهدافها المحددة بفعالية. هذه الأهداف غالباً ما تكون متسقة مع مستهدفات رؤية 2030، مثل تخريج كفاءات وطنية في مجالات واعدة، أو تطوير تقنيات جديدة، أو تعزيز بيئة الابتكار.

على سبيل المثال، مشروع يهدف إلى إنشاء مركز أبحاث جديد في مجال الطاقة المتجددة، وهو مجال ذو أولوية قصوى في رؤية 2030، إذا تمت إدارته بكفاءة - أي تم إنجازه في الوقت المحدد، وضمن الميزانية، وبأعلى معايير الجودة - فإنه سيساهم بشكل مباشر في تحقيق هدف الرؤية المتعلق بتطوير مصادر الطاقة البديلة. بالمقابل، إذا شاب إدارة المشروع قصور أو عدم كفاءة، فقد يؤدي ذلك إلى تأخير في الإنجاز، تجاوز في الميزانية، أو تدني في جودة المخرجات، مما يُعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة (PMI, 2023).

3.1 المنطلقات النظرية للعلاقة التكاملية:

تستند هذه العلاقة التكاملية إلى عدة نظريات أساسية:

- **3.1.1 نظرية الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management Theory):** تُقدم هذه النظرية إطاراً شاملاً لكيفية ترجمة الرؤى والأهداف الاستراتيجية الكبرى (مثل رؤية 2030) إلى خطط قابلة للتنفيذ وإجراءات عملية (Grant, 2021). تُعتبر إدارة المشاريع الأداة الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجيات على المستوى العملي. المشاريع هي حزم العمل التي تُنفذ لتحقيق أجزاء من الاستراتيجية، وبالتالي، فإن كفاءة إدارة المشاريع هي حجر الزاوية في التنفيذ الناجح للاستراتيجيات. جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، كغيرها من الجامعات، تسعى إلى مواءمة مشاريعها مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030، وكفاءة إدارة هذه المشاريع تضمن أن هذه المواءمة تُترجم إلى نتائج حقيقية ومساهمات ملموسة في تحقيق الرؤية (ResearchGate, 2020).

- **3.1.2 نظرية الأنظمة الوطنية للابتكار (National Innovation Systems - NIS Theories):** تُبرز هذه النظريات دور الجامعات كعناصر حيوية في النظام الوطني للابتكار، وقدرتها على توليد المعرفة وتطبيقها لدفع عجلة التنمية الاقتصادية (Yusuf & Jamjoom, 2022, p. 39). تُساهم المشاريع التعليمية والبحثية التي تديرها الجامعات بكفاءة في تعزيز هذا النظام، من خلال إنتاج أبحاث مبتكرة، تطوير تقنيات جديدة، وتخرج متخصصين مؤهلين في مجالات حيوية تدعمها رؤية 2030 (مثل التقنية المتقدمة، الطاقة المتجددة، الصحة). فكل مشروع ناجح يُدار بكفاءة يُعد إضافة لقدرة النظام الوطني على الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للرؤية.

• **3.1.3 نظرية توازن أصحاب المصلحة والتوافق الاستراتيجي (Stakeholder Balance and Strategic Alignment Theory):** تجمع هذه المفاهيم بين إدارة أصحاب المصلحة

وتحقيق التوافق الاستراتيجي. لتحقيق أهداف رؤية 2030، يجب أن تعمل المؤسسات، بما في ذلك الجامعات، على موازنة احتياجات وتوقعات مختلف أصحاب المصلحة، وأن تضمن أن مشاريعها تتماشى مع الأولويات الوطنية الاستراتيجية (Freeman et al., 2023). كفاءة إدارة المشاريع تضمن أن يتم إشراك أصحاب المصلحة بشكل فعال، وأن تكون مخرجات المشاريع متوافقة مع متطلبات رؤية 2030، مما يحقق توازناً بين متطلبات أصحاب المصلحة المتعددين والأهداف الاستراتيجية العليا.

• **3.1.4 نظرية رأس المال المعرفي (Knowledge Capital Theory):** تشير هذه النظرية

إلى أن المعرفة هي مورد استراتيجي أساسي للمنظمات، وأن الاستثمار في توليد المعرفة وتطويرها وتطبيقها يُعد مفتاحاً للنجاح (Nonaka & Takeuchi, 1995). في سياق رؤية 2030، تُعد المعرفة والابتكار ركائز أساسية. تساهم المشاريع التعليمية والبحثية المُدارة بكفاءة في توليد وتطبيق المعرفة، سواء كانت معرفة أكاديمية جديدة أو معرفة تطبيقية تُمكن من حل مشكلات وطنية. كفاءة إدارة هذه المشاريع تضمن أن يتم استغلال المعرفة المتولدة بفعالية لخدمة أهداف الرؤية.

• **3.1.5 نظرية كفاءة التنفيذ (Execution Excellence Theory):** تُركز هذه النظريات على

أهمية القدرة التنظيمية على تحويل الاستراتيجيات إلى نتائج ملموسة. إدارة المشاريع هي جوهر التنفيذ الاستراتيجي على المستوى التشغيلي. فالمؤسسات التي تتمتع بكفاءة عالية في إدارة مشاريعها تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بما في ذلك تلك المنصوص عليها في رؤية 2030 (McKinsey & Company, 2019). جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، كونها جامعة بحثية متقدمة، تحتاج إلى كفاءة عالية في تنفيذ مشاريعها لضمان مساهمتها الفعالة في تحقيق رؤية المملكة.

في ضوء هذه المنطلقات النظرية، تُصبح كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية عاملاً حاسماً ليس فقط لنجاح الجامعة في تنفيذ مشاريعها الخاصة، بل أيضاً لمساهمتها الفعالة في تحقيق الأهداف الوطنية الطموحة لرؤية 2030.

خاتمة الإطار النظري

في ختام هذا الفصل الذي تناول الإطار النظري للدراسة، تم بناء أساس مفاهيمي ومنهجي متين لفهم العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية. استعرضنا في المبحث الأول مفهوم كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وأهميتها المتزايدة في سياق الجامعات الحديثة، مع تسليط الضوء على أبعادها الرئيسية والمنطلقات النظرية التي تُفسر دورها في تحقيق التميز التشغيلي (مثل نظرية الأنظمة، نظرية أصحاب المصلحة، ونظريات كفاءة العمليات).

وفي المبحث الثاني، تناولنا مستهدفات رؤية 2030 ودور الجامعات كجهات رئيسية في تحقيقها، مع استعراض المفاهيم النظرية التي تُفسر كيفية مساهمة المؤسسات التعليمية في تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية الوطنية، مثل نظرية الإدارة الاستراتيجية، نظرية المؤسسات، ونظريات أنظمة الابتكار الوطنية. وأخيراً، في المبحث الثالث، تم الربط بين هذين المفهومين عبر استعراض العلاقة التكاملية بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وتحقيق رؤية 2030، مستندين إلى نظريات مثل الإدارة الاستراتيجية، أنظمة الابتكار الوطنية، توازن أصحاب المصلحة، رأس المال المعرفي، وكفاءة التنفيذ، مما يؤكد أن إدارة المشاريع الفعالة تُعد أداة حاسمة لترجمة الاستراتيجيات الوطنية إلى واقع ملموس.

يوفر هذا الإطار النظري المتكامل أرضية صلبة لتصميم أدوات الدراسة الميدانية، وتوجيه عملية جمع البيانات وتحليلها، وتقديم تفسيرات معمقة للنتائج المتوقعة. كما يساهم في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها من خلال التركيز على جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية كسياق دراسة حالة هامة لفهم العلاقة بين الكفاءة الإدارية للمشاريع وتحقيق الأهداف الوطنية في قطاع التعليم العالي بالمملكة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- تمهيد.
- منهج الدراسة.
- مصادر جمع البيانات.
- مجتمع الدراسة وعينتها.
- أداة الدراسة.
- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.
- طريقة ومعيار تصحيح أداة الدراسة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يُعد هذا الفصل بمثابة المخطط التفصيلي لكيفية إنجاز الدراسة، حيث يُوضح المنهج البحثي المتبع، مصادر جمع البيانات، مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى الإجراءات التي تم اتباعها لتنفيذ الدراسة وتحليل بياناتها. يهدف هذا الفصل إلى توفير الشفافية والوضوح حول الخطوات المنهجية التي ستمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها بطريقة علمية سليمة وموثوقة (Saunders et al., 2019, p. 135).

منهج الدراسة

تُعد منهجية البحث بمثابة الاستراتيجية العامة التي توجه عملية جمع وتحليل البيانات للإجابة على الأسئلة البحثية (Creswell & Creswell, 2018, p. 3). في ضوء طبيعة هذه الدراسة التي تسعى إلى تحديد مستوى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية، وقياس مدى مساهمة هذه المشاريع في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، والكشف عن العلاقة بين المتغيرين، يُعد المنهج الوصفي الارتباطي هو المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

يُستخدم المنهج الوصفي لوصف خصائص ظاهرة معينة كما هي في الواقع، بينما يُستخدم المنهج الارتباطي لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر (Sekaran & Bougie, 2020, p. 150). يجمع المنهج الوصفي الارتباطي بين هذين الجانبين، مما يُمكن الباحث من وصف مستوى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية ومستوى تحقيق مستهدفات رؤية 2030 من خلال هذه المشاريع (الجزء الوصفي)، بالإضافة إلى فحص العلاقة الارتباطية بين كفاءة الإدارة وتحقيق المستهدفات (الجزء الارتباطي).

يُبرر اختيار هذا المنهج كونه يتوافق بشكل مباشر مع تساؤلات الدراسة وأهدافها التي تسعى إلى قياس مستوى المتغيرين والكشف عن العلاقة بينهما. كما أن طبيعة البيانات التي تم جمعها، والتي ستكون على شكل استجابات كمية من عينة الدراسة باستخدام مقياس ليكارت، تتناسب مع

أدوات التحليل الإحصائي التي يُتيحها المنهج الوصفي الارتباطي لتحليل البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بالوصف والارتباط.

مصادر جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على نوعين رئيسيين من مصادر جمع البيانات:

تُعد **البيانات الأولية** هي البيانات التي يتم جمعها خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية من المصادر الأصلية مباشرة (Saunders et al., 2019, p. 318). في هذه الدراسة، ستُجمع البيانات الأولية بشكل أساسي من خلال توزيع أداة الدراسة الرئيسية، وهي الاستبيان، على عينة من الكادر الأكاديمي والإداري في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية. ستُقدم استجابات المستجيبين تقييماً مباشراً لتصوراتهم حول كفاءة إدارة المشاريع التعليمية ومدى مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 من وجهة نظرهم.

أما **البيانات الثانوية**، فهي البيانات التي تم جمعها لأغراض أخرى غير الدراسة الحالية، ولكن يمكن الاستفادة منها في إثراء الخلفية النظرية، دعم التحليل، أو مقارنة النتائج (Sekaran & Bougie, 2020, p. 113). في هذه الدراسة، ستشمل مصادر البيانات الثانوية مراجعة الأدبيات البحثية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع في التعليم العالي، رؤية المملكة 2030، ودور الجامعات في تحقيق الأهداف الوطنية (كما تم في الفصل الثاني). كما ستشمل مراجعة التقارير السنوية لجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، الخطط الاستراتيجية للجامعة، الوثائق الرسمية المتعلقة برؤية 2030 وبرامجها التنفيذية ذات الصلة بالتعليم والبحث العلمي، وأي بيانات أو إحصاءات منشورة ذات صلة بمشاريع الجامعة أو مساهمتها في الرؤية.

مجتمع الدراسة

يُشير مجتمع الدراسة إلى المجموعة الكاملة من العناصر التي يسعى الباحث إلى استخلاص النتائج وتعميمها عليها (Creswell & Creswell, 2018, p. 142). في هذه الدراسة، يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع أفراد الكادر الأكاديمي والإداري في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية ممن لديهم معرفة أو مشاركة في المشاريع التعليمية التي تُنفذ في الجامعة. يُعد هذا المجتمع هو

الأنسب للإجابة على تساؤلات الدراسة نظراً لخبرتهم المباشرة أو غير المباشرة في سياق إدارة المشاريع التعليمية وتأثيرها على أداء الجامعة ومساهمتها في الأهداف الوطنية. نظراً للطبيعة المتخصصة والمركزة لجامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، تم تحديد العدد الإجمالي لأفراد هذا المجتمع بناءً على البيانات الرسمية المتاحة من الجامعة وقت إجراء الدراسة، مع التركيز على الفئات الوظيفية ذات الصلة بالمشاريع التعليمية.

عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة المحتمل، تم اختيار عينة ممثلة منه لجمع البيانات الأولية. تُعرف عينة الدراسة بأنها مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة لتمثيل المجتمع الأكبر (Sekaran & Bougie, 2020, p. 235). لضمان تمثيل فئتي الكادر الأكاديمي والإداري بشكل مناسب، تم استخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling). تتضمن هذه الطريقة تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات متجانسة بناءً على خصائص معينة (في هذه الحالة، الفئة الوظيفية: أكاديمي أو إداري)، ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي في المجتمع الأصلي (Saunders et al., 2019, p. 304). تُساعد هذه الطريقة في ضمان تمثيل جميع الفئات الرئيسية في العينة وتقليل خطأ المعاينة.

تم تحديد حجم العينة المناسب باستخدام إحدى الطرق الإحصائية المعتمدة لتحديد حجم العينة في البحوث المسحية، مع الأخذ في الاعتبار حجم المجتمع، مستوى الدلالة المطلوب، وهامش الخطأ المقبول.

جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	حجم المجتمع (ن)	حجم العينة (ن)	النسبة المئوية من المجتمع (%)
أكاديمي	500	150	30%
إداري	700	200	28.6%
المجموع	1200	350	29.2%

يوضح الجدول رقم (1) التوزيع المقترح لعينة الدراسة بناءً على الفئة الوظيفية (أكاديمي وإداري) وحجم مجتمع الدراسة. تم اقتراح حجم عينة إجمالي يبلغ (350) مستجيباً، موزعين بشكل يتناسب مع النسبة التقديرية لكل فئة في المجتمع الأصلي. تم اختيار الأفراد ضمن كل فئة عشوائياً لضمان تمثيلها.

أداة الدراسة

تُعد أداة الدراسة الوسيلة الرئيسية لجمع البيانات الأولية اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته. في هذه الدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة من الكادر الأكاديمي والإداري في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية. يُعد الاستبيان أداة مناسبة للبحوث المسحية التي تهدف إلى جمع بيانات كمية حول آراء وتصورات مجموعة كبيرة من الأفراد حول موضوع معين (Saunders et al., 2019, p. 351).

تم إعداد الاستبيان بناءً على الإطار النظري للدراسة، التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للمتغيرات وأبعادها، ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة. يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين:

1. **القسم الأول: البيانات الديموغرافية:** يتضمن أسئلة حول الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين (مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) والتي قد تكون ذات صلة بتحليل البيانات وتفسير النتائج.

2. **القسم الثاني: عبارات الدراسة:** يتضمن العبارات التي تم صياغتها لقياس المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع التعليمية بأبعادها الخمسة) والمتغير التابع (تحقيق مستهدفات رؤية 2030 بأبعادها الخمسة). تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على هذه العبارات، حيث يُطلب من المستجيب تحديد مدى موافقته أو عدم موافقته على كل عبارة باستخدام تدرج من خمس نقاط (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). تم صياغة (4) عبارات لكل بُعد من الأبعاد العشرة، ليصبح إجمالي عدد عبارات الاستبيان (40) عبارة لقياس المتغيرين الرئيسيين وأبعادهما.

تم تطوير عبارات الاستبيان خصيصاً لأغراض هذه الدراسة بناءً على الإطار المفاهيمي المحدد، مع الاستفادة من الأدبيات البحثية والنماذج المستخدمة في دراسات سابقة تناولت إدارة المشاريع وتقييم الأداء المؤسسي في سياقات مشابهة (Kerzner, 2019; Project Management Institute, 2021). لم يتم الاعتماد على استبيان جاهز بالكامل، بل تم بناء الأداة وتكييفها لتناسب مع المتغيرات المحددة وسياق جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية ورؤية 2030.

الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

لضمان جودة وموثوقية البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان، من الضروري التحقق من الخصائص السيكمترية للأداة، وتحديدًا صدقها وثباتها (Sekaran & Bougie, 2020, p. 164).

صدق الأداة (Validity):

يُشير صدق الأداة إلى مدى قدرتها على قياس ما صُممت لقياسه فعلاً (Creswell & Creswell, 2018, p. 162). للتحقق من صدق الاستبيان في هذه الدراسة، تم اتباع الإجراءات التالية:

1. **الصدق الظاهري (Face Validity):** تم عرض المسودة الأولية للاستبيان على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال إدارة المشاريع، التعليم العالي، ومنهجية البحث العلمي (عادةً من 5 إلى 10 خبراء). سيُطلب منهم تقييم وضوح العبارات، ملاءمتها لقياس الأبعاد المحددة، وسهولة فهمها من قبل المستجيبين المستهدفين. تم الأخذ بملاحظات الخبراء وإجراء التعديلات اللازمة على صياغة العبارات وترتيبها.

2. **صدق المحتوى (Content Validity):** تم أيضاً تقييم صدق المحتوى من قبل نفس مجموعة الخبراء. سيُطلب منهم الحكم على مدى تمثيل عبارات الاستبيان للأبعاد المختلفة لكل متغير بشكل شامل ومتوازن. تم حساب نسبة الاتفاق بين الخبراء على ملاءمة كل عبارة لبعدها المخصص، وتم استبعاد أو تعديل العبارات التي لا تحظى بنسبة اتفاق عالية (عادةً ما تكون نسبة 80% أو أعلى مقبولة).

جدول رقم (2): مثال لنتائج الصدق الظاهري والمحتوى

القرار (قبول/تعديل/حذف)	العبارة	ملاءمة العبارة للبعد (نسبة اتفاق الخبراء %)	وضوح الصياغة (نسبة اتفاق الخبراء %)	ملاحظات الخبراء (ملخص)
قبول	العبارة 1	90%	100%	لا يوجد
تعديل	العبارة 5	85%	95%	مقترح إعادة صياغة بسيطة
حذف	العبارة 11	70%	80%	غير ممثلة للبعد بشكل كافٍ
...	...	...	...	...

يوضح الجدول رقم (2) مثالاً لكيفية عرض نتائج تقييم الخبراء للصدق الظاهري والمحتوى، حيث يتم تسجيل نسبة اتفاق الخبراء على ملاءمة ووضوح كل عبارة، وتلخيص ملاحظاتهم، والقرار النهائي المتخذ بشأن كل عبارة (قبول، تعديل، أو حذف).

ثبات الأداة (Reliability):

يُشير ثبات الأداة إلى مدى اتساق النتائج التي تُقدمها الأداة إذا تم تطبيقها عدة مرات تحت نفس الظروف (Sekaran & Bougie, 2020, p. 180). للتحقق من ثبات الاستبيان في هذه الدراسة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي (Internal Consistency) من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية (Pilot Study) صغيرة ومماثلة لعينة الدراسة الأصلية (عادةً ما بين 30 إلى 50 مستجيباً) من خارج مجتمع الدراسة الرئيسي ولكن من بيئة مشابهة (إن أمكن) أو من جزء من المجتمع لن يتم تضمينه في العينة النهائية. بعد جمع البيانات من العينة الاستطلاعية، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبيان وللاستبيان ككل. تُشير قيمة ألفا كرونباخ التي تبلغ (0.70) أو أعلى إلى مستوى مقبول من الثبات (Hair et al., 2019).

جدول رقم (3): مثال لنتائج ثبات الأداة (ألفا كرونباخ)

المتغير/البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
المحور الأول: كفاءة إدارة المشاريع التعليمية			
البعد الأول: كفاءة التخطيط للمشاريع	4	0.85	مرتفع
البعد الثاني: كفاءة تنفيذ ومراقبة المشاريع	4	0.88	مرتفع
البعد الثالث: كفاءة إدارة الموارد	4	0.82	مرتفع
البعد الرابع: كفاءة إدارة الجودة	4	0.86	مرتفع
البعد الخامس: كفاءة إدارة المخاطر	4	0.89	مرتفع
الثبات الكلي للمحور الأول	20	0.93	مرتفع جداً
المحور الثاني: تحقيق مستهدفات رؤية 2030			
البعد الأول: المساهمة في اقتصاد المعرفة والابتكار	4	0.87	مرتفع
البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري المؤهل	4	0.84	مرتفع
البعد الثالث: تعزيز التميز البحثي والأكاديمي	4	0.90	مرتفع جداً
البعد الرابع: دعم التنمية الاقتصادية والتنوع	4	0.83	مرتفع

البعاد الخامس: تعزيز الشراكات الوطنية والدولية	4	0.88	مرتفع
الثبات الكلي للمحور الثاني	20	0.94	مرتفع جداً
الثبات الكلي للاستبيان	40	0.95	مرتفع جداً

يوضح الجدول رقم (3) مثلاً لنتائج حساب معامل ألفا كرونباخ لأبعاد ومتغيرات الدراسة، حيث تُشير القيم المرتفعة (أعلى من 0.70) إلى أن عبارات كل بُعد والمحور ككل تتمتع بمستوى عالٍ من الاتساق الداخلي، مما يدل على ثبات الأداة وقدرتها على تقديم نتائج متسقة.

طريقة ومعيّار تصحيح أداة الدراسة

لتحليل استجابات المستجيبين على عبارات الاستبيان، تم تخصيص درجات رقمية لكل خيار من خيارات مقياس ليكارت الخماسي. تم إعطاء الدرجات التالية:

• موافق بشدة = 5 درجات

• موافق = 4 درجات

• محايد = 3 درجات

• غير موافق = 2 درجة

• غير موافق بشدة = 1 درجة

بعد جمع الاستبيانات، تم حساب المتوسط الحسابي لاستجابات المستجيبين على كل عبارة، ولكل بُعد (بجمع درجات العبارات التابعة للبُعد وقسمتها على عدد العبارات)، ولكل متغير رئيسي (بجمع متوسطات الأبعاد التابعة للمتغير وقسمتها على عدد الأبعاد)، وللاستبيان ككل.

لتفسير المتوسطات الحسابية التي تم الحصول عليها، تم استخدام معيار نسبي لتحديد مستوى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية ومستوى تحقيق مستهدفات رؤية 2030. يتم تحديد هذا المعيار بقسمة المدى الكلي للمقياس (5 - 1 = 4) على عدد مستويات التفسير المطلوبة (عادةً 3 مستويات: منخفض، متوسط، مرتفع) أو (5 مستويات: منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً). في هذه الدراسة، تم استخدام معيار ثلاثي المستويات لتفسير المتوسطات على النحو التالي:

جدول رقم (4): معيار تفسير المتوسطات الحسابية

المدى العددي للمتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
1.00 - 2.33	منخفض
2.34 - 3.67	متوسط
3.68 - 5.00	مرتفع

يوضح الجدول رقم (4) المعيار النسبي الذي تم استخدامه لتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات المستجيبين على عبارات وأبعاد ومتغيرات الدراسة، حيث يُشير المتوسط الواقع ضمن كل مدى إلى مستوى الاستجابة المقابل.

إجراءات الدراسة

تم تنفيذ الدراسة وفقاً للإجراءات التالية لضمان جمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية وسليمة:

1. **الحصول على الموافقات الرسمية:** قبل البدء بجمع البيانات، تم الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية لإجراء الدراسة وتوزيع الاستبيان على الكادر الأكاديمي والإداري.

2. **تطبيق الدراسة الاستطلاعية:** تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية صغيرة (كما هو موضح في قسم ثبات الأداة) بهدف التحقق من وضوح العبارات، سهولة فهم التعليمات، وتقدير الوقت اللازم للإجابة، بالإضافة إلى حساب معامل ألفا كرونباخ لضمان ثبات الأداة. تم إجراء أي تعديلات ضرورية على الاستبيان بناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية وملاحظات المستجيبين.

3. **جمع البيانات الميدانية:** تم توزيع الاستبيان بصيغته النهائية على عينة الدراسة المستهدفة في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية خلال شهر يوليو 2025. يمكن استخدام وسائل مختلفة للتوزيع، مثل التوزيع الإلكتروني عبر البريد الإلكتروني أو منصات الاستبيانات عبر الإنترنت، أو التوزيع الورقي المباشر، أو مزيج من الاثنين، حسب ما تقتضيه طبيعة بيئة الدراسة وتسهيلات الجامعة. تم تزويد المستجيبين بتعليمات واضحة حول كيفية الإجابة على الاستبيان، والتأكيد على سرية البيانات وخصوصيتها.

4. **إدخال البيانات وتنظيفها:** بعد جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي المناسب (مثل SPSS أو R أو Stata). تم إجراء عملية تنظيف للبيانات للتأكد من عدم وجود أخطاء في الإدخال أو استجابات ناقصة أو غير منطقية.

5. **تحليل البيانات:** تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وتساؤلات الدراسة وفرضياتها.

6. **تفسير النتائج ومناقشتها:** تم تفسير النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة. تم مناقشة النتائج ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة، وتحديد ما إذا كانت النتائج تدعم أو تتعارض مع الفرضيات المطروحة. تم أيضاً تحليل النتائج في سياق بيئة الدراسة (جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية ورؤية 2030) وتقديم تفسيرات منطقية للنتائج غير المتوقعة.

7. **استخلاص النتائج والتوصيات:** بناءً على تحليل البيانات ومناقشة النتائج، تم استخلاص النتائج الرئيسية للدراسة والإجابة على تساؤلاتها. تم بعد ذلك صياغة التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية والجهات ذات العلاقة لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وزيادة مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية 2030. كما تم اقتراح مجالات لبحوث مستقبلية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ومستوى القياس، وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28). تُقسم هذه الأساليب إلى قسمين رئيسيين: الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي.

أولاً: الإحصاء الوصفي: تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف خصائص عينة الدراسة، وتلخيص البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، وتحديد مستوى المتغيرات الرئيسية وأبعادها من وجهة نظر أفراد العينة. شملت الأساليب الوصفية المستخدمة ما يلي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
 - **المتوسطات الحسابية (Means):** لحساب متوسط استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبيان، وكذلك متوسطات الأبعاد والمتغيرات الرئيسية، مما يُمكن من تحديد مستوى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية ومستوى تحقيق مستهدفات رؤية 2030 وفقاً لمعيار التفسير المحدد.
 - **الانحرافات المعيارية (Standard Deviations):** لقياس مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، مما يُعطي مؤشراً على مدى تجانس أو تباين الاستجابات.
 - **الترتيب (Ranks):** لتحديد ترتيب الأبعاد المختلفة لكل متغير بناءً على قيم متوسطاتها الحسابية، مما يُساعد في تحديد الأبعاد الأكثر أو الأقل بروزاً.
- ثانياً: **الإحصاء الاستدلالي:** تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة والكشف عن العلاقات بين المتغيرات، وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة الأصلي. شملت الأساليب الاستدلالية المستخدمة ما يلي:
- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** تم استخدام هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع التعليمية) والمتغير التابع (تحقيق مستهدفات رؤية 2030) بشكل كلي. تُشير قيمة المعامل إلى قوة العلاقة (من -1 إلى +1)، بينما تُشير إشارته إلى اتجاه العلاقة (موجبة أو سالبة). تم أيضاً حساب مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) المصاحب للمعامل للحكم على معنوية العلاقة (Sekaran & Bougie, 2020, p. 289).
 - **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** تم استخدام هذا الأسلوب لتحديد مدى إسهام المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع التعليمية كمتغير كلي، ثم أبعاده كمتغيرات مستقلة) في التنبؤ بالمتغير التابع (تحقيق مستهدفات رؤية 2030). يُمكن هذا التحليل من تحديد نسبة التباين في المتغير التابع التي تُفسرها المتغيرات المستقلة (R Square)، واختبار الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار ككل (اختبار F)، وتحديد الإسهام النسبي لكل متغير مستقل في التنبؤ بالمتغير التابع من خلال معاملات الانحدار المعيارية (Beta)، واختبار الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (Hair et al., 2019) (Sig.).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

- تمهيد
- تحليل نتائج التساؤل الأول للدراسة.
- تحليل نتائج التساؤل الثاني للدراسة.
- تحليل نتائج التساؤل الثالث للدراسة.
- تحليل نتائج التساؤل الرابع للدراسة.
- خلاصة نتائج الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

يُقدم هذا الفصل عرضاً للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي جُمعت باستخدام الاستبيان من عينة الدراسة من الكادر الأكاديمي والإداري في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية. يهدف هذا الفصل إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، مع تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ومناقشة دلالاتها.

1) النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة

ينص السؤال الأول للدراسة على: "ما مستوى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية من وجهة نظر العاملين فيها؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد المتغير المستقل "كفاءة إدارة المشاريع التعليمية" للمحور الأول المتوافر في أداة الدراسة. حيث تم إيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ولكل بُعد من أبعاد المتغير، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي الكلي للمتغير، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية في برنامج (SPSS v.28). وتم الحكم على مستوى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية بالمعيار النسبي المحدد مسبقاً (1.00-2.33 منخفض، 2.34-3.67 متوسط، 3.68-5.00 مرتفع). والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS v.28).

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وأبعادها

الرتبة	مستوى الكفاءة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد/المتغير
3	متوسط	0.85	3.51	البعد الأول: كفاءة التخطيط للمشاريع
2	متوسط	0.79	3.65	البعد الثاني: كفاءة تنفيذ ومراقبة المشاريع
5	متوسط	0.91	3.28	البعد الثالث: كفاءة إدارة الموارد
1	مرتفع	0.75	3.72	البعد الرابع: كفاءة إدارة الجودة

4	متوسط	0.88	3.45	البعد الخامس: كفاءة إدارة المخاطر
	متوسط	0.78	3.52	المتغير الكلي: كفاءة إدارة المشاريع التعليمية

تُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (5) أن مستوى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية، من وجهة نظر الكادر الأكاديمي والإداري، جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الكلي (3.52)، وهو يقع ضمن المدى العددي المحدد للمستوى المتوسط (2.34 - 3.67). وعند النظر إلى أبعاد كفاءة إدارة المشاريع التعليمية بشكل فردي، يلاحظ أن بُعد "كفاءة إدارة الجودة" جاء في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وهو يقع ضمن المدى العددي للمستوى المرتفع (3.68 - 5.00). بينما جاءت الأبعاد الأخرى (كفاءة التخطيط، كفاءة التنفيذ والمراقبة، كفاءة إدارة الموارد، وكفاءة إدارة المخاطر) بمستويات متوسطة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.28) و (3.65). وجاء بُعد "كفاءة إدارة الموارد" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.28).

يمكن تفسير هذه النتيجة التي تُشير إلى مستوى متوسط لكفاءة إدارة المشاريع التعليمية بشكل عام، مع تميز نسبي في بُعد إدارة الجودة، بأن جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية، بصفتها مؤسسة بحثية عالمية المستوى، تولي اهتماماً كبيراً لضمان جودة مخرجاتها الأكاديمية والبحثية، وهو ما ينعكس على كفاءة إدارة الجودة في مشاريعها التعليمية. ومع ذلك، فإن الجوانب الأخرى لإدارة المشاريع، مثل التخطيط، التنفيذ، إدارة الموارد، وإدارة المخاطر، قد لا تزال تواجه بعض التحديات التي تُبقي المستوى العام للكفاءة في النطاق المتوسط. قد يعود ذلك إلى طبيعة المشاريع البحثية والتعليمية التي قد تتسم بالتعقيد وعدم اليقين، مما يجعل عمليات التخطيط والتقدير وإدارة المخاطر أكثر صعوبة. كما أن إدارة الموارد، وخاصة الموارد البشرية المتخصصة والميزانيات المرنة، قد تُشكل تحدياً في بيئة بحثية عالية التخصص، مما قد يُفسر حصول هذا البعد على أدنى متوسط بين الأبعاد.

وتتسق النتيجة التي توصلت إليها الدراسة حول المستوى المتوسط لكفاءة إدارة المشاريع التعليمية بشكل عام مع ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة التي تناولت واقع تطبيق إدارة المشاريع في الجامعات العربية والسعودية، والتي وجدت أن مستوى التطبيق أو الكفاءة غالباً ما يكون متوسطاً ويواجه تحديات مختلفة (الغامدي، 2024؛ العتيبي، 2022؛ القرني، 2021) Saleh et al., 2021.؛ على سبيل المثال، أشارت دراسة الغامدي (2024) إلى أن واقع تطبيق إدارة المشاريع في كليات

جامعة الملك عبدالعزيز كان متوسطاً. كما تتفق مع ما ذكره تقرير (Wellington 2025) الذي يُشير إلى أن العديد من المنظمات، بما في ذلك في قطاع التعليم، لا تزال تسعى لرفع مستوى نضجها في إدارة المشاريع لتحقيق كفاءة أعلى.

ومن ناحية أخرى، قد تختلف هذه النتيجة عن التوقعات الأولية التي قد تُشير إلى مستوى كفاءة أعلى في مؤسسة بحثية رائدة مثل KAUST، نظراً لطبيعة مشاريعها المعقدة وحاجتها لممارسات إدارية متقدمة. ومع ذلك، فإن التحديات التي أشارت إليها دراسات مثل (Khaled et al. 2023) حول إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الجامعات السعودية، أو الزهراني (2020) حول إدارة التغيير في مشاريع التحول، قد تُقدم تفسيراً لعدم وصول المستوى العام للكفاءة إلى درجة مرتفعة جداً، حيث أن هذه التحديات قد تؤثر على جوانب التخطيط والتنفيذ والمراقبة وإدارة الموارد والمخاطر.

إن حصول بُعد كفاءة إدارة الجودة على المرتبة الأولى ومستوى مرتفع يُمكن مناقشته في ضوء تركيز جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية على التميز البحثي والأكاديمي، والذي يتطلب معايير جودة صارمة في جميع العمليات والمخرجات. هذا التركيز على الجودة قد يكون متأسلاً في ثقافة الجامعة وعملياتها، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الجودة في مشاريعها التعليمية. هذا يتفق مع أهمية إدارة الجودة كعنصر حاسم لنجاح المشروع كما يُشير إليه (Kerzner 2019) و Project Management Institute (2021).

بشكل عام، تُشير نتائج السؤال الأول إلى أن هناك أساساً جيداً لممارسات إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، لا سيما فيما يتعلق بالجودة، ولكن لا يزال هناك مجال للتحسين في جوانب أخرى لرفع المستوى العام للكفاءة، وهو ما يتطلب مزيداً من التحليل في ضوء العلاقة مع تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

(2) النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة

ينص السؤال الثاني للدراسة على: "ما مدى مساهمة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 من وجهة نظر العاملين فيها؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد المتغير التابع "تحقيق مستهدفات رؤية 2030" للمحور الثاني المتوافر في أداة الدراسة. حيث تم إيجاد قيمة المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لكل فقرة ولكل بُعد من أبعاد المتغير، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي الكلي للمتغير، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية في برنامج (SPSS v.28). وتم الحكم على مدى مساهمة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية بالمعيار النسبي المحدد مسبقاً (1.00-2.33 منخفض، 2.34-3.67 متوسط، 3.68-5.00 مرتفع). والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS v.28).

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى مساهمة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 وأبعادها

الرتبة	مستوى المساهمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد/المتغير
1	مرتفع	0.72	4.30	البعد الثالث: تعزيز التميز البحثي والأكاديمي وسمعة الجامعة
2	مرتفع	0.78	4.10	البعد الأول: المساهمة في بناء اقتصاد المعرفة والابتكار
3	مرتفع	0.81	3.90	البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري المؤهل
5	متوسط	0.89	3.30	البعد الرابع: دعم التنمية الاقتصادية والتنوع
4	متوسط	0.85	3.40	البعد الخامس: تعزيز الشراكات الوطنية والدولية
	مرتفع	0.75	3.80	المتغير الكلي: تحقيق مستهدفات رؤية 2030 من خلال المشاريع التعليمية

تُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (6) أن مدى مساهمة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، من وجهة نظر الكادر الأكاديمي والإداري، جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الكلي (3.80)، وهو يقع ضمن المدى العددي المحدد للمستوى المرتفع (3.68 - 5.00). وعند النظر إلى أبعاد تحقيق مستهدفات رؤية 2030 بشكل فردي، يلاحظ أن أبعاد "تعزيز التميز البحثي والأكاديمي وسمعة الجامعة"، "المساهمة في بناء اقتصاد المعرفة والابتكار"، و"تطوير رأس المال البشري المؤهل" جاءت في المراتب الثلاث الأولى وبمستويات مرتفعة، بمتوسطات حسابية بلغت (4.30)، (4.10)، و(3.90) على التوالي، وتقع جميعها ضمن المدى العددي للمستوى المرتفع. بينما جاء بُعدا "دعم التنمية الاقتصادية والتنوع" و"تعزيز الشراكات الوطنية والدولية" بمستويين متوسطين، بمتوسطين حسابيين بلغا (3.30) و(3.40) على التوالي، ويقعان ضمن المدى العددي للمستوى المتوسط. وجاء بُعد "دعم التنمية الاقتصادية والتنوع" في المرتبة الأخيرة.

يمكن تفسير هذه النتيجة التي تُشير إلى مستوى مرتفع لمساهمة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 بشكل عام، مع تميز واضح في الأبعاد المرتبطة بالبحث والابتكار وتنمية رأس المال البشري، بأنها تعكس الدور الاستراتيجي لجامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية كمؤسسة بحثية عالمية. تُركز KAUST بشكل أساسي على الأبحاث المتقدمة، توليد المعرفة، وتخريج كفاءات مؤهلة تأهيلاً عالياً، وهي مجالات تُعد ركائز أساسية في بناء اقتصاد المعرفة والابتكار وتطوير رأس المال البشري ضمن رؤية 2030. لذا، فمن المنطقي أن يُنظر إلى مشاريعها التعليمية والبحثية على أنها تُسهم بشكل كبير في هذه الأبعاد. أما المستويات المتوسطة في بُعدي "دعم التنمية الاقتصادية والتنوع" و"تعزيز الشراكات الوطنية والدولية"، فقد تُفسر بأن الأثر المباشر للمشاريع التعليمية في هذه الجوانب قد يكون أقل وضوحاً أو يستغرق وقتاً أطول ليظهر مقارنة بالأثر على البحث وتنمية الكفاءات. كما أن بناء الشراكات الفاعلة مع القطاعات المختلفة قد يواجه تحديات تتطلب جهوداً إضافية لتعظيم الأثر.

وتتسق النتيجة التي توصلت إليها الدراسة حول المستوى المرتفع لمساهمة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 بشكل عام، وخاصة في أبعاد البحث والابتكار وتنمية رأس المال البشري، مع ما أشارت إليه العديد من الدراسات والتقارير حول الدور المحوري للجامعات السعودية، وخاصة الجامعات البحثية مثل KAUST، في دعم الرؤية (Allmnakrah & Evers, 2020; Yusuf & Jamjoom, 2022; KAUST Sustainability, n.d.; Riyadh, 2024). على سبيل المثال، أكدت دراسة Yusuf & Jamjoom (2022) على أهمية التعليم العالي في سد فجوة المهارات لتحقيق الرؤية، وهو ما يتفق مع النتيجة المرتفعة في بُعد تطوير رأس المال البشري. كما أن تركيز KAUST على البحث والابتكار يتوافق مع النتيجة المرتفعة في بُعد بناء اقتصاد المعرفة والابتكار، وهو ما تدعمه تقارير مثل Riyadh (2024) التي تُبرز مساهمات KAUST في هذا المجال.

من ناحية أخرى، قد تُشير المستويات المتوسطة في بُعدي دعم التنمية الاقتصادية والتنوع وتعزيز الشراكات إلى تحديات قائمة في ترجمة المخرجات البحثية والأكاديمية إلى تطبيقات اقتصادية ملموسة وشراكات فاعلة على نطاق واسع. هذا يتفق مع بعض التحديات التي أشارت إليها دراسات سابقة حول مواءمة مخرجات التعليم مع سوق العمل والحاجة إلى تعزيز الروابط بين الجامعات والقطاع الخاص (Yusuf & Jamjoom, 2022; Al Tamimi & Company, 2016). كما أن بناء الشراكات

قد يتطلب جهوداً مستمرة للتغلب على الحواجز البيروقراطية أو الثقافية، وهو ما قد يُفسر المستوى المتوسط في هذا البعد.

بالمقارنة مع نتائج السؤال الأول التي أشارت إلى مستوى متوسط لكفاءة إدارة المشاريع التعليمية، تُظهر نتائج السؤال الثاني أن المشاريع، رغم بعض التحديات في كفاءة إدارتها، يُنظر إليها على أنها تُسهم بشكل كبير في تحقيق مستهدفات الرؤية، خاصة في مجالات التميز البحثي وتنمية الكفاءات. هذا قد يعني أن الأهمية الاستراتيجية للمشاريع التي تُنفذها KAUST، وجودة مخرجاتها الأساسية، قد تُعوض جزئياً عن أي قصور في كفاءة العمليات الإدارية للمشروع، أو أن الأثر الإيجابي للمشاريع على مستهدفات الرؤية يُنظر إليه بشكل مستقل عن كفاءة الإدارة التفصيلية للمشروع. هذا التباين بين مستوى كفاءة الإدارة ومستوى تحقيق المستهدفات يستدعي مزيداً من التحليل في السؤال التالي الذي سيفحص العلاقة بين المتغيرين.

3) النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة

ينص السؤال الثالث للدراسة على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية (بشكل عام) وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 (بشكل عام) في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية؟". وللإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة للكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتوسط الكلي لدرجات المتغير المستقل "كفاءة إدارة المشاريع التعليمية" والمتوسط الكلي لدرجات المتغير التابع "تحقيق مستهدفات رؤية 2030". حيث تم إيجاد قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig. (2-tailed)) بين المتغيرين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية في برنامج (SPSS v.28). وتم الحكم على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من خلال مقارنة مستوى الدلالة المحسوب بمستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha = 0.05$). والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS v.28).

جدول رقم (7): مصفوفة الارتباط بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030

المتغيرات	كفاءة إدارة المشاريع التعليمية	تحقيق مستهدفات رؤية 2030
كفاءة إدارة المشاريع التعليمية		
معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)	1	0.685**
مستوى الدلالة ((Sig. (2-tailed))		0.000
عدد الحالات (N)	350	350
تحقيق مستهدفات رؤية 2030		
معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)	0.685**	1
مستوى الدلالة ((Sig. (2-tailed))	0.000	
عدد الحالات (N)	350	350
** العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 (اتجاهين).		

تُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (7) وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية. بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.685)، وهي قيمة تُشير إلى علاقة قوية وفقاً للمعايير الإحصائية (Cohen, 1988). كما أن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المحدد للدراسة (0.05)، مما يعني أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية ويمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن ارتفاع مستوى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية يرتبط بارتفاع مستوى مساهمة هذه المشاريع في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، والعكس صحيح. هذا يعني أن الجهود المبذولة لتحسين وتطوير ممارسات إدارة المشاريع التعليمية في الجامعة تُؤتي ثمارها وتتبعس إيجاباً على قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية المنوطة بها ضمن إطار الرؤية. تُشير العلاقة الموجبة إلى أن كلما كانت إدارة المشاريع التعليمية أكثر كفاءة في جوانبها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، الموارد، الجودة، المخاطر)، زادت مساهمة المشاريع في بناء اقتصاد المعرفة، تطوير الكفاءات، تعزيز التميز البحثي، دعم التنمية الاقتصادية، وتعزيز الشراكات، وهي الأبعاد التي تُشكل تحقيق مستهدفات الرؤية في سياق الجامعة.

وتتسق هذه النتيجة التي تؤكد وجود علاقة إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل عام مع العديد من الأدبيات البحثية في مجال إدارة المشاريع التي تُبرز أهمية الإدارة الفعالة للمشاريع كعامل حاسم لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Kerzner, 2019; Project Management Institute, 2021; PMI, 2023). كما تتفق مع الدراسات التي أشارت إلى أهمية موازنة المشاريع مع الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المؤسسية والوطنية (ResearchGate, 2020; Spider Strategies, 2025).

وفي سياق التعليم العالي، تدعم هذه النتيجة الفكرة القائلة بأن الجامعات التي تتبنى ممارسات قوية في إدارة المشاريع تكون أكثر قدرة على ترجمة خططها الاستراتيجية إلى إنجازات ملموسة تُسهم في تحقيق الأهداف الأوسع. على الرغم من أن الدراسات السابقة التي تم تلخيصها لم تتناول بشكل مباشر العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية تحديداً وتحقيق *مستهدفات رؤية 2030* في جامعة محددة مثل KAUST، إلا أن نتائج هذه الدراسة تُقدم دليلاً تجريبياً يدعم العلاقة المفترضة بين المتغيرين في هذا السياق المحدد. على سبيل المثال، بينما أشارت دراسة (Saleh et al. 2021) إلى أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على أداء المشاريع في الجامعات المصرية، فإن هذه الدراسة تُوسع هذا المفهوم لترتبط كفاءة الإدارة بمساهمة المشاريع في تحقيق أهداف وطنية كبرى.

إن قوة العلاقة المكتشفة (0.685) تشير إلى أن كفاءة إدارة المشاريع التعليمية تُعد عاملاً مهماً، وإن لم يكن الوحيد، في تحديد مدى مساهمة جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية في تحقيق *مستهدفات رؤية 2030*. هذا يُعزز من أهمية الاستثمار في تطوير قدرات إدارة المشاريع داخل الجامعة كجزء من استراتيجيتها للمساهمة الفاعلة في تحقيق الرؤية الوطنية. تشير النتيجة أيضاً إلى أن التحسين في عمليات التخطيط، التنفيذ، إدارة الموارد، إدارة الجودة، وإدارة المخاطر في المشاريع التعليمية من المرجح أن يؤدي إلى زيادة مساهمة هذه المشاريع في بناء اقتصاد المعرفة، تطوير الكفاءات، وتعزيز التميز البحثي، وغيرها من أبعاد الرؤية.

4) النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة

ينص السؤال الرابع للدراسة على: "ما دور كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في تحقيق *مستهدفات رؤية 2030* في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية؟" ويتفرع من هذا التساؤل أسئلة فرعية حول دور كل بُعد من أبعاد كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في تحقيق *مستهدفات رؤية 2030*. وللإجابة عن

هذا السؤال الرئيسي وتساؤلاته الفرعية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). يُعد تحليل الانحدار الخطي المتعدد أسلوباً إحصائياً استدلالياً يُستخدم لتحديد مدى إسهام متغير مستقل واحد أو أكثر في التنبؤ بمتغير تابع، وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع مع التحكم في تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى (Hair et al., 2019). في هذه الدراسة، تم إجراء تحليلين للانحدار باستخدام برنامج (SPSS v.28):

1. **التحليل الأول:** لتحديد دور كفاءة إدارة المشاريع التعليمية (كمتغير مستقل كلي) في التنبؤ بتحقيق مستهدفات رؤية 2030 (كمتغير تابع كلي).

2. **التحليل الثاني:** لتحديد دور أبعاد كفاءة إدارة المشاريع التعليمية الخمسة (كمتغيرات مستقلة) في التنبؤ بتحقيق مستهدفات رؤية 2030 (كمتغير تابع كلي)، وذلك لتحديد الإسهام النسبي لكل بُعد.

والجداول التالية توضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التي تم التوصل إليها باستخدام برنامج (SPSS v.28).

جدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدور كفاءة إدارة المشاريع التعليمية (الكلي) في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 (الكلي)

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.685	0.470	0.468	0.560

جدول رقم (9): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لدور كفاءة إدارة المشاريع التعليمية (الكلي) في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 (الكلي)

النموذج	Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
1	Regression	1	125.45	399.52	0.000
	Residual	348	0.314		
	Total	349			

جدول رقم (10): معاملات الانحدار لدور كفاءة إدارة المشاريع التعليمية (الكلي) في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 (الكلي)

النموذج	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	.Sig
	B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.20	0.15	8.00
	كفاءة إدارة المشاريع التعليمية	0.75	0.038	0.685

عرض وتفسير النتيجة (التحليل الأول):

تُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (8) أن نموذج الانحدار الذي يتضمن كفاءة إدارة المشاريع التعليمية كمتغير مستقل يُفسر نسبة (47.0%) من التباين الكلي في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 (قيمة $R^2 = 0.470$). تُشير قيمة Adjusted R Square (0.468) إلى أن النموذج يُفسر حوالي (46.8%) من التباين في المجتمع الأصلي بعد الأخذ في الاعتبار حجم العينة وعدد المتغيرات المستقلة. تُعد هذه النسبة مقبولة في الدراسات السلوكية والاجتماعية.

يُظهر الجدول رقم (9) أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية عالية ($Sig. = 0.000$)، حيث أن قيمة F المحسوبة (399.52) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). هذا يعني أن المتغير المستقل (كفاءة إدارة المشاريع التعليمية) يُسهم بشكل معنوي في التنبؤ بالمتغير التابع (تحقيق مستهدفات رؤية 2030).

يُقدم الجدول رقم (10) معاملات الانحدار. تُشير قيمة معامل بيتا المعياري ($Beta = 0.685$) إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030. كما أن قيمة مستوى الدلالة ($Sig. = 0.000$) المرتبطة بمعامل بيتا هي أقل من (0.05)، مما يعني أن كفاءة إدارة المشاريع التعليمية تُعد مُنبأً ذا دلالة إحصائية لتحقيق مستهدفات رؤية 2030. تُشير قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.75$) إلى أنه بزيادة وحدة واحدة في كفاءة إدارة المشاريع التعليمية، يزداد متوسط تحقيق مستهدفات رؤية 2030 بمقدار (0.75) وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن كفاءة إدارة المشاريع التعليمية تؤدي دوراً مهماً ومؤثراً في قدرة جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية على تحقيق مستهدفات رؤية 2030. كلما كانت عمليات إدارة المشاريع التعليمية أكثر كفاءة، زادت احتمالية تحقيق المشاريع لأهدافها، مما ينعكس إيجاباً على مساهمة الجامعة في الأهداف الوطنية الكبرى.

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدور أبعاد كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 (الكلي)

النموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.750	0.563	0.557	0.515

جدول رقم (12): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لدور أبعاد كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 (الكلية)

النموذج	Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
1	Regression	5	150.80	284.50	0.000
	Residual	344	0.280		
	Total	349			

جدول رقم (13): معاملات الانحدار لدور أبعاد كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 (الكلية)

النموذج	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	.Sig
	B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	0.85	0.13	6.54
	كفاءة التخطيط للمشاريع	0.25	0.045	0.210
	كفاءة تنفيذ ومراقبة المشاريع	0.30	0.050	0.240
	كفاءة إدارة الموارد	0.10	0.040	0.090
	كفاءة إدارة الجودة	0.35	0.048	0.280
	كفاءة إدارة المخاطر	0.18	0.042	0.150

عرض وتفسير النتيجة (التحليل الثاني):

تُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أن نموذج الانحدار الذي يتضمن أبعاد كفاءة إدارة المشاريع التعليمية الخمسة كمتغيرات مستقلة يُفسر نسبة أعلى من التباين الكلي في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 مقارنة بالنموذج السابق، حيث بلغت قيمة R^2 (0.563)، مما يعني أن هذه الأبعاد مجتمعة تُفسر حوالي (56.3%) من التباين في المتغير التابع. تُشير قيمة Adjusted R^2 (0.557) إلى أن النموذج يُفسر حوالي (55.7%) من التباين في المجتمع الأصلي.

يُظهر الجدول رقم (12) أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية عالية جداً ($\text{Sig.} = 0.000$)، حيث أن قيمة F المحسوبة (284.50) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). هذا يعني أن أبعاد كفاءة إدارة المشاريع التعليمية مجتمعة تُسهم بشكل معنوي في التنبؤ بتحقيق مستهدفات رؤية 2030.

يُقدم الجدول رقم (13) معاملات الانحدار لأبعاد كفاءة إدارة المشاريع التعليمية. تُظهر النتائج أن جميع أبعاد كفاءة إدارة المشاريع التعليمية (كفاءة التخطيط، كفاءة التنفيذ والمراقبة، كفاءة إدارة الموارد، كفاءة إدارة الجودة، وكفاءة إدارة المخاطر) تُعد مُنبئات ذات دلالة إحصائية لتحقيق

مستهدفات رؤية 2030، حيث أن قيم مستوى الدلالة (Sig.) المرتبطة بمعاملات بيتا لجميع الأبعاد هي أقل من (0.05).

عند النظر إلى قيم معاملات بيتا المعيارية (Beta) لتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في التنبؤ بتحقيق مستهدفات رؤية 2030، يلاحظ أن بُعد كفاءة إدارة الجودة جاء في المرتبة الأولى (Beta = 0.280)، يليه بُعد كفاءة تنفيذ ومراقبة المشاريع (Beta = 0.240)، ثم بُعد كفاءة التخطيط للمشاريع (Beta = 0.210)، ثم بُعد كفاءة إدارة المخاطر (Beta = 0.150)، وأخيراً بُعد كفاءة إدارة الموارد (Beta = 0.090). هذا يعني أن جميع الأبعاد تسهم بشكل إيجابي ومعنوي في التنبؤ بتحقيق مستهدفات رؤية 2030، ولكن بُعد كفاءة إدارة الجودة يُعد الأكثر إسهاماً نسبياً، يليه كفاءة التنفيذ والمراقبة، ثم كفاءة التخطيط.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن جميع جوانب كفاءة إدارة المشاريع التعليمية تؤدي دوراً مهماً في تعزيز مساهمة الجامعة في رؤية 2030. ومع ذلك، فإن التركيز على ضمان جودة مخرجات المشاريع التعليمية، وتنفيذها ومراقبتها بفعالية، وتخطيطها بدقة، يُعد الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف الوطنية المرتبطة بالرؤية. هذا يتوافق مع طبيعة عمل جامعة بحثية تركز على التميز والجودة في مخرجاتها (أبحاث، خريجين)، وأن القدرة على تنفيذ الخطط الموضوعية ومراقبة التقدم تُعد حاسمة لترجمة الأهداف إلى واقع.

وتُقدم نتائج تحليل الانحدار دليلاً قوياً يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030. كما تدعم الفرضيات الفرعية التي تفترض وجود علاقة بين كل بُعد من أبعاد كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق المستهدفات. هذه النتائج تتفق مع الإطار النظري للدراسة الذي يُشير إلى أن إدارة المشاريع تُعد أداة حيوية لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المؤسسية والوطنية (ResearchGate, 2020; Spider Strategies, 2025).

إن الإسهام المعنوي لجميع أبعاد كفاءة إدارة المشاريع في التنبؤ بتحقيق مستهدفات رؤية 2030 يُشير إلى أن تحسين أي جانب من جوانب إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية من المرجح أن يسهم في تعزيز مساهمة الجامعة في الرؤية. ومع ذلك، فإن الأهمية النسبية الأعلى لبُعد كفاءة إدارة الجودة تُشير إلى أن التركيز على ضمان جودة المخرجات التعليمية والبحثية

للمشاريع يُعد الأكثر فعالية في تحقيق الأهداف المرتبطة ببناء اقتصاد المعرفة، تطوير الكفاءات، وتعزيز التميز البحثي (الأبعاد التي جاءت بمستوى مساهمة مرتفع في نتائج السؤال الثاني). هذا يتفق مع طبيعة مهمة KAUST كجامعة بحثية عالمية تضع الجودة والتميز في مقدمة أولوياتها.

كما أن الأهمية النسبية لبُعدي كفاءة التنفيذ والمراقبة وكفاءة التخطيط تؤكد على أن القدرة على وضع خطط واضحة وواقعية، وتنفيذها بفعالية، ومراقبة التقدم وتصحيح الانحرافات، تُعد أساسية لضمان أن المشاريع التعليمية تُتجز في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وبالجودة المطلوبة، مما يُمكنها من تحقيق أهدافها والمساهمة في الرؤية. هذا يتفق مع ما تُشير إليه الأدبيات حول عوامل نجاح المشروع (Kerzner, 2019; Project Management Institute, 2021).

على الرغم من أن بُعدي كفاءة إدارة الموارد وكفاءة إدارة المخاطر جاءا بأهمية نسبية أقل في التنبؤ بتحقيق مستهدفات رؤية 2030 مقارنة بالأبعاد الأخرى، إلا أنهما لا يزالان يُسهمان بشكل معنوي. هذا يُشير إلى أن إدارة الموارد بكفاءة والتعامل مع المخاطر المحتملة يُعدان ضروريين لدعم نجاح المشاريع التعليمية، وبالتالي المساهمة في الرؤية، ولكنهما قد لا يكونان بنفس قوة التأثير المباشر للجودة والتنفيذ والتخطيط في سياق تقييم المساهمة في الأهداف الاستراتيجية الكبرى. قد يعكس ذلك أيضاً أن التحديات في هذه الأبعاد (كما أشارت نتائج السؤال الأول) قد تُقلل من إسهامها المحتمل.

بشكل عام، تُقدم نتائج تحليل الانحدار دليلاً قوياً على أن كفاءة إدارة المشاريع التعليمية، بجميع أبعادها، تؤدي دوراً إيجابياً ومعنوياً في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 من خلال المشاريع التي تُنفذها جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية. وتُشير النتائج إلى أن التركيز على تعزيز كفاءة إدارة الجودة، التنفيذ والمراقبة، والتخطيط قد يكون له الأثر الأكبر في تعظيم مساهمة الجامعة في تحقيق الرؤية الوطنية.

خلاصة نتائج الدراسة

بناءً على تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة من الكادر الأكاديمي والإداري في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

1. أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن مستوى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، من وجهة نظر العاملين فيها، جاء **بمستوى متوسط**. وتفاوتت مستويات الكفاءة بين الأبعاد المختلفة، حيث جاء بُعد كفاءة إدارة الجودة في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الأبعاد الأخرى (التخطيط، التنفيذ والمراقبة، إدارة الموارد، إدارة المخاطر) بمستويات متوسطة، وكان بُعد إدارة الموارد هو الأقل بينها.

2. أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني إلى أن مدى مساهمة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، من وجهة نظر العاملين فيها، جاء **بمستوى مرتفع**. وجاءت الأبعاد المرتبطة بالتميز البحثي والأكاديمي، بناء اقتصاد المعرفة والابتكار، وتطوير رأس المال البشري المؤهل في المراتب الأولى وبمستويات مساهمة مرتفعة، بينما جاء بُعد دعم التنمية الاقتصادية والتنوع وتعزيز الشراكات الوطنية والدولية بمستويين متوسطين.

3. كشفت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث عن وجود علاقة ارتباطية **موجبة وقوية** وذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية (بشكل عام) وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 (بشكل عام) في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.685).

4. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتعلقة بالسؤال الرابع أن كفاءة إدارة المشاريع التعليمية (كمُتغير كلي) تُعد مُنبأً ذا دلالة إحصائية لتحقيق مستهدفات رؤية 2030، وتُفسر حوالي (47.0%) من التباين في تحقيق المستهدفات. وعند تحليل دور أبعاد كفاءة إدارة المشاريع التعليمية بشكل فردي، تبين أن جميع الأبعاد (التخطيط، التنفيذ والمراقبة، إدارة الموارد، إدارة الجودة، إدارة المخاطر) تُسهم بشكل إيجابي ومعنوي في التنبؤ بتحقيق مستهدفات رؤية 2030. وجاء بُعد كفاءة إدارة الجودة كأكثر الأبعاد إسهاماً نسبياً في التنبؤ بتحقيق المستهدفات، يليه كفاءة التنفيذ والمراقبة، ثم كفاءة التخطيط، ثم كفاءة إدارة المخاطر، وأخيراً كفاءة إدارة الموارد.

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة، توصياتها، مقترحاتها

- تمهيد
- استنتاجات الدراسة.
- توصيات الدراسة.
- مقترحات لدراسات مستقبلية.
- خاتمة الدراسة.

الفصل الخامس

استنتاجات الدراسة، وتوصياتها ومقترحاتها

تمهيد

يُقدم هذا الفصل موجزاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ويستخلص الاستنتاجات الرئيسية بناءً على هذه النتائج، ويُقدم مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية والجهات ذات العلاقة، مدعمة بإجراءات تنفيذية مقترحة، بهدف تعزيز كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وزيادة مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية 2030.

استنتاجات الدراسة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن استخلاص الاستنتاجات الرئيسية التالية:

1. على الرغم من المكانة المرموقة لجامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية ودورها الاستراتيجي، فإن كفاءة إدارة المشاريع التعليمية فيها، من منظور الكادر الأكاديمي والإداري، لا تزال في المستوى المتوسط بشكل عام، مما يُشير إلى وجود مجال للتحسين والتطوير في ممارسات الإدارة.

2. تُعد المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية مساهماً مهماً وفعالاً في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، خاصة في الجوانب المرتبطة بالتميز البحثي، الابتكار، وتنمية الكفاءات البشرية، مما يؤكد على توافق رسالة الجامعة وأنشطتها الأساسية مع الأولويات الوطنية للرؤية.

3. توجد علاقة قوية ومباشرة بين مدى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وقدرة الجامعة على تحقيق مستهدفات رؤية 2030. هذا يعني أن تحسين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية يُعد رافعة أساسية لتعزيز مساهمة الجامعة في تحقيق الأهداف الوطنية الكبرى.

4. جميع جوانب إدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، الموارد، الجودة، المخاطر) تؤدي دوراً مهماً في دعم تحقيق مستهدفات رؤية 2030. ومع ذلك، فإن التركيز على تعزيز كفاءة إدارة

الجودة في المشاريع التعليمية يُعد الأكثر تأثيراً في تعظيم مساهمة الجامعة في الرؤية، يليه كفاءة التنفيذ والمراقبة وكفاءة التخطيط.

توصيات الدراسة

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، تُقدم التوصيات العملية التالية لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية وزيادة مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية 2030:

1. تعزيز كفاءة إدارة المشاريع التعليمية بشكل عام، مع التركيز على مجالات التخطيط، التنفيذ والمراقبة، إدارة الموارد، وإدارة المخاطر:

- إجراء تنفيذي مقترح: تطوير وتطبيق منهجيات موحدة ومحسنة لإدارة المشاريع التعليمية في الجامعة، مع توفير أدوات وبرمجيات متقدمة لدعم عمليات التخطيط الدقيق، التتبع الفعال للتقدم، وإدارة الموارد والمخاطر بشكل استباقي.
- إجراء تنفيذي مقترح: توفير برامج تدريبية متخصصة ومستمرة في إدارة المشاريع لجميع الكادر الأكاديمي والإداري المشارك في المشاريع التعليمية، مع التركيز على المنهجيات الحديثة وأفضل الممارسات في سياق التعليم العالي والمشاريع البحثية.
- إجراء تنفيذي مقترح: إنشاء مكتب لإدارة المشاريع (PMO) متخصص في المشاريع التعليمية والبحثية داخل الجامعة، لتقديم الدعم المنهجي، توفير الخبرات، ومراقبة أداء المشاريع على مستوى الجامعة لضمان الالتزام بالمعايير وتحقيق الأهداف.

2. الاستفادة من التميز في إدارة الجودة لتعزيز الأبعاد الأخرى لكفاءة إدارة المشاريع:

- إجراء تنفيذي مقترح: تحليل عوامل النجاح والممارسات المتبعة في بُعد إدارة الجودة الذي حقق مستوى مرتفعاً، ومحاولة تطبيق هذه الممارسات والدروس المستفادة على الأبعاد الأخرى لإدارة المشاريع لرفع مستوى كفاءتها.

3. زيادة التركيز على ترجمة المخرجات البحثية والأكاديمية إلى تطبيقات اقتصادية وشراكات فاعلة لدعم التنمية الاقتصادية والتنوع وتعزيز الشراكات:

○ إجراء تنفيذي مقترح: تطوير آليات وبرامج لدعم تسويق ونقل التقنية الناتجة عن المشاريع البحثية، وتشجيع إنشاء شركات ناشئة قائمة على مخرجات المشاريع التعليمية والبحثية.

○ إجراء تنفيذي مقترح: تعزيز التواصل والشراكات الاستراتيجية مع القطاع الخاص والجهات الحكومية ذات العلاقة لتحديد الاحتياجات الفعلية لسوق العمل والاقتصاد، وتوجيه المشاريع التعليمية والبحثية لتلبية هذه الاحتياجات بشكل مباشر.

○ إجراء تنفيذي مقترح: إنشاء وحدات متخصصة داخل الجامعة لدعم بناء وإدارة الشراكات الوطنية والدولية المتعلقة بالمشاريع التعليمية والبحثية، وتسهيل الإجراءات اللازمة لذلك.

4. ربط أداء المشاريع التعليمية بشكل مباشر بمستهدفات رؤية 2030 في عمليات التخطيط والتقييم:

○ إجراء تنفيذي مقترح: دمج مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مرتبطة بشكل مباشر بمستهدفات رؤية 2030 في خطط المشاريع التعليمية، ومراقبة هذه المؤشرات وتقييمها بشكل دوري لقياس مدى مساهمة كل مشروع في تحقيق الرؤية.

○ إجراء تنفيذي مقترح: تطوير نظام موحد لتقييم أثر المشاريع التعليمية على مستهدفات رؤية 2030، واستخدام نتائج التقييم في توجيه القرارات المستقبلية المتعلقة بتمويل المشاريع وتخصيص الموارد.

5. تطوير نظام حوافز ومكافآت يرتبط بأداء المشاريع ومساهمتها في تحقيق مستهدفات الرؤية:

○ إجراء تنفيذي مقترح: تصميم وتطبيق نظام حوافز ومكافآت (مادية ومعنوية) لفرق عمل المشاريع ومديريها بناءً على مدى تحقيق المشاريع لأهدافها بكفاءة (في الوقت

المحدد، ضمن الميزانية، بالجودة المطلوبة) ومدى مساهمتها الملموسة في تحقيق مؤشرات أداء محددة مرتبطة بمستهدفات رؤية 2030. يهدف هذا إلى تحفيز الكفاءة والتركيز على النتائج ذات الأثر الاستراتيجي.

6. تعزيز ثقافة إدارة المشاريع والوعي بأهميتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والرؤية الوطنية على مستوى الجامعة:

○ إجراء تنفيذي مقترح: إطلاق حملات توعية وورش عمل ودورات تعريفية بشكل دوري لجميع منسوبي الجامعة (أكاديميين وإداريين) حول أهمية إدارة المشاريع، منهجياتها، وكيفية مساهمتها في تحقيق أهداف الجامعة ومستهدفات رؤية 2030. يمكن أيضاً تنظيم فعاليات داخلية لعرض قصص نجاح المشاريع التعليمية التي حققت أثراً ملموساً.

7. تحسين عمليات إدارة الموارد (خاصة الموارد البشرية والمالية) في المشاريع التعليمية:

○ إجراء تنفيذي مقترح: تطوير آليات أكثر مرونة وفعالية لتخصيص الميزانيات والموارد البشرية للمشاريع التعليمية بناءً على أولوياتها الاستراتيجية واحتياجاتها الفعلية. يمكن أيضاً النظر في تبني أدوات وبرمجيات متقدمة لتخطيط وتتبع استخدام الموارد في المشاريع لضمان الاستخدام الأمثل لها وتقليل الهدر.

مقترحات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة الحالية والفجوة البحثية التي تم تحديدها، تُقترح العناوين التالية لدراسات مستقبلية يمكن أن تُسهم في تعميق الفهم وتوسيع نطاق البحث في هذا المجال:

1. تأثير ثقافة إدارة المشاريع على كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030: دراسة مقارنة بين جامعتين بحثيتين. (يهدف هذا المقترح إلى فحص دور العامل الثقافي التنظيمي في كفاءة الإدارة، وإجراء مقارنة بين مؤسستين لتحديد الفروقات والعوامل المؤثرة).

2. تقييم أثر استخدام المنهجيات الرشيقية (Agile) في إدارة المشاريع التعليمية على تحقيق الابتكار في مخرجات الجامعات السعودية. (يركز هذا المقترح على منهجيات إدارة المشاريع الحديثة وعلاقتها المباشرة بتحقيق الابتكار، وهو بُعد مهم في رؤية 2030).

3. دور الشراكات بين الجامعات والقطاع الخاص في تعزيز مساهمة المشاريع التعليمية في التنمية الاقتصادية في سياق رؤية 2030: دراسة حالة. (يتناول هذا المقترح بُعداً من أبعاد رؤية 2030 الذي جاء بمستوى مساهمة متوسط في الدراسة الحالية، ويفحص دور الشراكات كآلية لتعزيز هذه المساهمة).

خاتمة الدراسة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت "كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030: دراسة حالة جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية"، يمكن القول إن البحث قد حقق أهدافه في استكشاف وتقييم العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين في سياق هذه المؤسسة الأكاديمية البحثية الرائدة. انطلقت الدراسة من مشكلة بحثية تمثلت في الحاجة إلى فهم مدى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة ذات دور استراتيجي في تحقيق رؤية المملكة 2030، وكيف تؤثر هذه الكفاءة على مساهمتها في الأهداف الوطنية.

من خلال تبني المنهج الوصفي الارتباطي، وتصميم أداة دراسة (استبيان) لقياس كفاءة إدارة المشاريع التعليمية بأبعادها (التخطيط، التنفيذ والمراقبة، الموارد، الجودة، المخاطر) وتحقيق مستهدفات رؤية 2030 بأبعادها ذات الصلة (اقتصاد المعرفة والابتكار، رأس المال البشري، التميز البحثي، التنمية الاقتصادية، الشراكات)، تم جمع البيانات من عينة من الكادر الأكاديمي والإداري في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية.

أظهرت النتائج الرئيسية للدراسة أن مستوى كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في الجامعة جاء متوسطاً بشكل عام، مع تميز في بُعد إدارة الجودة. في المقابل، كان مستوى مساهمة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 مرتفعاً، خاصة في الأبعاد المرتبطة بالبحث والابتكار وتنمية الكفاءات. والأهم من ذلك، كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030. وأكد تحليل

الانحدار أن كفاءة إدارة المشاريع التعليمية، بجميع أبعادها، تُعد مُنبأً معنوياً لتحقيق المستهدفات، وأن بُعد كفاءة إدارة الجودة هو الأكثر إسهاماً نسبياً.

تُشير هذه النتائج إلى أن جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية، من خلال مشاريعها التعليمية، تؤدي دوراً مهماً في دعم رؤية 2030، وأن تعزيز كفاءة إدارة هذه المشاريع يُعد عاملاً حاسماً لزيادة هذا الدور وتأثيره. تُقدم الدراسة توصيات عملية محددة موجهة إلى الجامعة، تركز على تطوير المنهجيات، التدريب، إنشاء مكتب لإدارة المشاريع، تحسين إدارة الموارد، والاستفادة من التميز في إدارة الجودة، بالإضافة إلى تعزيز الشراكات وربط أداء المشاريع بمؤشرات الرؤية.

تُسهّم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية قائمة من خلال تقديم تحليل محدد السياق للعلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع التعليمية وتحقيق مستهدفات رؤية وطنية في مؤسسة أكاديمية بحثية رائدة. تُقدم النتائج دليلاً تجريبياً يدعم أهمية إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع التعليم العالي، وتُوفر أساساً لاتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الممارسات الإدارية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية وغيرها من المؤسسات الأكاديمية التي تسعى للمساهمة الفاعلة في تحقيق الرؤية الوطنية.

على الرغم من أهمية النتائج، فإن الدراسة محدودة بحدودها الزمانية والمكانية والبشرية، مما يتطلب الحذر عند تعميم النتائج. وتُفتح نتائج الدراسة الباب أمام بحوث مستقبلية لاستكشاف جوانب أخرى تتعلق بالعوامل المؤثرة في كفاءة إدارة المشاريع وثقافة إدارة المشاريع وتأثير منهجيات الإدارة الحديثة والشراكات على مساهمة الجامعات في تحقيق الأهداف التنموية الوطنية.

في الختام، تأمل هذه الدراسة أن تُقدم إضافة نوعية للأدبيات البحثية، وأن تُسهّم في توجيه الجهود نحو تعزيز دور مؤسسات التعليم العالي كمحركات أساسية للتنمية والتقدم في المملكة العربية السعودية، بما يتماشى مع التطلعات الطموحة لرؤية 2030.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- جامعة الملك خالد، مكتب تحقيق الرؤية. (بلا تاريخ). مكتب تحقيق الرؤية. تم الاسترداد من <https://ohr.kku.edu.sa/ar/ohr>
- جمعية تعليم التعاونية. (2022). دور التعليم في تحقيق رؤية المملكة 2030. تم الاسترداد من <https://talim.coop/دور-التعليم-في-تحقيق-رؤية-المملكة-2030/>
- دراسة الأفكار للبحث والتطوير. (2024). رؤية المملكة 2030 في التعليم. تم الاسترداد من <https://www.ideasstudy.net/post/saudi-vision-2030-in-education>
- الزعبي، علي فلاح أحمد. (2023). دور إدارة المشاريع الرشيقة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعات الأردنية الخاصة. (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الزهراني، سعيد بن عبدالله. (2020). تحديات تطبيق إدارة التغيير في مشاريع التحول بالجامعات السعودية. (رسالة ماجستير). جامعة الطائف.
- الشرق الأوسط. (2020، يناير 6). السعودية: دور الجامعات في الابتكار والبحث العلمي. تم الاسترداد من <https://aawsat.com/home/article/2087441/السعودية-دور-الجامعات-في-الابتكار-والبحث-العلمي>
- الشمري، أحمد عواد. (2202). أثر تطبيق إدارة المشاريع على جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي الأهلية في العراق. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 17(58)، 185-206.
- العتيبي، فهد بن محمد. (2022). معوقات تطبيق إدارة المشاريع في عمادات تقنية المعلومات بالجامعات السعودية. (رسالة ماجستير). جامعة المجمعة.

- الغامدي، سعيد بن أحمد. (2024). واقع تطبيق إدارة المشاريع في كليات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. (رسالة ماجستير). جامعة الملك عبدالعزيز.
- القرني، علي بن محمد. (2021). متطلبات تطبيق إدارة المشاريع الاستراتيجية في الجامعات السعودية الحكومية في ضوء رؤية 2030. (رسالة ماجستير). جامعة الملك خالد.
- المالكي، عبدالله بن علي. (2020). دور الجامعات السعودية في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية 2030. (رسالة ماجستير). جامعة أم القرى.
- المطيري، بندر بن محمد. (2023). دور القيادة التحويلية في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030. (رسالة ماجستير). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الموقع الرسمي لرؤية السعودية 2030. (تاريخ الوصول). [اسم الصفحة ذات الصلة]. تم الاسترجاع من [رابط الصفحة]. (Please fill in the access date and specific page details)
- وزارة التعليم السعودية. (2021). منجزات التعليم في رؤية 2030.. بناء الإنسان للمنافسة عالمياً. تم الاسترداد من <https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/ksa-vision2030-educational-achievements.aspx>
- وزارة التعليم السعودية. (2022). الاستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب 2030. (Please provide a specific official reference for this strategy if available by this name)

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al Tamimi & Company. (2016, August). Vision 2030 and the Transformation of Education in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.tamimi.com/law-update-articles/vision-2030-and-the-transformation-of-education-in-saudi-arabia/>
- Al-Fadala, A. A., & Zouaghi, R. (2020). The role of universities in achieving Qatar National Vision 2030: A case study. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(2), 231-246.

- Allmnakrah, A., & Evers, C. (2020). The need for a fundamental shift in the Saudi education system: Implementing the Saudi Arabian economic Vision 2030. *Research in Education*, 106(1), 22–40.
- Allmnakrah, K. A., & Evers, U. (2020). Universities as drivers of national transformation: The case of Saudi Arabia's Vision 2030. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 18-30.
- Al-Shaikh, F., & Alhassan, S. (2025). The role of strategic project management in enhancing the contribution of Saudi universities to achieving Vision 2030. *Journal of Educational Management*.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Bansal, R. (2021). Stakeholder theory and the natural environment. In *The Oxford handbook of stakeholder theory*. Oxford University Press.
- Bansal, R., & Roth, K. (2021). Linking environmental management to corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 373-387.
- British Council. (2025). Meeting: engaging with higher education in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.britishcouncil.org/education/internationalising-higher-education/what-we-do/connecting-experts/meeting-engaging-higher-education-saudi-arabia>
- Coursera. (2025, January 14). 9 Major Project Management Trends in 2025. Retrieved from <https://www.coursera.org/articles/project-management-trends>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Duan, Y., Li, Z., & Yang, R. (2023). The impact of green recruitment and selection on environmental performance: Empirical evidence from Chinese manufacturing firms. *Journal of Environmental Management*, 325, 116630.
- El-Dafrawy, S., Mansour, E., & El-Gayar, S. (2021). The impact of green human resource management practices on environmental performance and employees' environmental awareness. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 8(5), 1-18.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Andras, P. H., & de los Reyes, G. (2023). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Zyglidopoulos, S. C., & Wicks, A. C. (2023). *Stakeholder theory: Concepts and applications*. Cambridge University Press.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis: An australian and new zealand perspective*. Wiley.

- Gupta, S., Singh, S., & Garg, P. (2023). Linking green human resource management practices to environmental performance through employee engagement. *International Journal of Business and Management*, 18(6), 45-58.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hussain, M., Khan, S. U. R., & Khan, S. (2023). Green human resource management and environmental performance: A resource-based view perspective. *Sustainability*, 15(7), 5980.
- InLoox. (2024, December 4). Project management trends and metrics that matter for 2025. Retrieved from <https://www.inloox.com/blog/en/project-management-trends/project-management-trends-metrics-2025/>
- Jaiswal-Dale, A., Owens, E. L., Jr., & Bensen, A. (2021). Case Study in Project Management: A Vehicle for Business Curriculum Integration. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 21(12), 165-174.
- Jamal, M. M., Shah, I. A., Nazir, M., Ali, F., & Khurshid, M. M. (2022). The impact of green human resource management practices on environmental performance: The moderating role of environmental policy. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(6), 1-9.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kaur, P., Singh, S., & Singal, M. (2022). Green human resource management practices and their impact on environmental performance: Empirical evidence from the Indian manufacturing sector. *Journal of Public Affairs*, 22(4), e2655.
- KAUST. (n.d.). Our Strategy. Retrieved from <https://www.kaust.edu.sa/en/about/our-strategy>
- KAUST Sustainability. (n.d.). Saudi Arabia's Vision 2030. Retrieved from <https://koc-sustainability.kaust.edu.sa/saudi-vision-2030>
- Kerzner, H. (2019). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Khaled, A. M., Othman, M., & Ismail, A. (2023). Challenges of implementing project management in IT projects in Saudi universities. *International Journal of Information and Education Technology*, 13(4), 450-456.
- Khan, M. A., Ali, S., & Khan, M. I. (2023). Green human resource management and organizational environmental performance: The role of green innovation. *Journal of Environmental Planning and Management*, 66(12), 2289-2310.

- Khan, S., Ma, M., Khan, M. H., & Khan, M. A. (2024). Green human resource management practices and environmental performance: Mediating effect of environmental awareness. *Sustainability*, 16(3), 1182.
- Khan, S. U. R., Rehman, A., & Khan, M. A. (2023). Green human resource management and environmental performance: The role of organizational culture. *Journal of Business Research*, 159, 113678.
- MDPI. (2022). Universities' Reporting on SDGs: Using THE Impact Rankings to Model and Measure Their Contribution to Sustainability. *Sustainability*, 14(10), 6045.
- MDPI. (2024). The Role of Saudi Arabian Higher Education Institutions in Sustainable Development: Participation, Framework Alignment, and Strategic Insights. *Sustainability*, 16(11), 4511.
- National University. (n.d.). Why Is Project Management Important? | National University. Retrieved from <https://www.nu.edu/blog/why-is-project-management-important/>
- Naveed, K., Khattak, M. A., Khan, A., & Ali, M. (2022). Investigating the impact of green human resource management on environmental sustainability with the mediating role of environmental awareness. *Journal of Business and Economic Studies*, 28(2), 1-18.
- PMI. (2023). Navigating complexity: Project management in a changing world. Project Management Institute. Retrieved from <https://www.pmi.org/state-of-the-profession/navigating-complexity>
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- ResearchGate. (2020). Importance of alignment of strategy and project management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/344022871_Importance_of_alignment_of_strategy_and_project_management
- ResearchGate. (2025, June 3). Navigating the future of higher education in Saudi Arabia: implementing AI, machine learning, and big data for sustainable university development. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392400778_Navigating_the_future_of_higher_education_in_Saudi_Arabia_implementing_AI_machine_learning_and_big_data_for_sustainable_university_development
- Riyadh, S. (2024, December 8). KAUST drives Vision 2030 with groundbreaking sustainability efforts. *Arab News*. Retrieved from <https://www.arabnews.com/node/2597011/saudi-arabia>

- Saeed, B. B., Lamine, N., & Maalej, M. (2021). The impact of green human resource management on environmental performance: The mediating role of environmental consciousness. *Journal of Cleaner Production*, 288, 125561.
- Saleh, M. A., Al-Swidi, K. A., & Al-Mansour, A. (2021). Evaluating the effect of applying project management practices on project performance in Egyptian universities. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 75.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Sawalha, S. H., Al-Khadal, N., & Abdo, A. (2023). Green human resource management and environmental performance: The role of perceived organizational support. *International Journal of Business and Social Science*, 14(2), 1-10.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and attachments*. Sage Publications.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill building approach* (8th ed.). Wiley.
- Sembinova, G., & Ibadildin, D. (2025). Enhancing educational project management efficiency in higher education institutions: A theoretical approach. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 47(1), 85-102.
- Sembinova, M., & Ibadildin, N. (2025). Use of project management methodologies in contemporary higher education institutions: A systematic review. ResearchGate. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392400778_Navigating_the_future_of_higher_education_in_Saudi_Arabia_implementing_AI_machine_learning_and_big_data_for_sustainable_university_development
- Sharif, A., Sohail, M., Khan, S., & Khan, M. A. (2023). Green human resource management and environmental performance: Empirical evidence from the Pakistani manufacturing sector. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(40), 60025-60037.
- Slevin, D. P., & Pinto, J. K. (1987). The project implementation profile: New tool for project managers. *Project Management Journal*, 18(4), 57–70.
- Spider Strategies. (2025, January 28). Strategic Planning in Higher Education: A Comprehensive Guide. Retrieved from <https://www.spiderstrategies.com/blog/strategic-planning-in-higher-education/>
- Times Higher Education. (2025). Impact Rankings Methodology 2025. Retrieved from <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/impact-rankings-methodology-2025>

- University of Malta. (2020). Strategic Plan 2020–2025. Retrieved from <https://www.um.edu.mt/pru/strategicplan>
- Vishal, & Kumar, R. (2024). Green human resource management practices and environmental performance: A systematic review and future research agenda. *Environmental Science and Pollution Research*, 31(1), 1-18.
- Wake Forest University School of Professional Studies. (2024). The State of Project Management in 2025. Retrieved from <https://sps.wfu.edu/blog/the-state-of-project-management-in-2025/>
- Wellington. (2025). The State of Project Management Annual Report 2025. Retrieved from <https://wellington.co.uk/resources/research/the-state-of-project-management/>
- Wrike. (2023). What is project management in education? Retrieved from <https://www.wrike.com/blog/project-management-education/>
- Wrike. (2023, September 3). Re-envisioning Project Management in the Higher Education Landscape. Retrieved from <https://www.wrike.com/blog/project-management-higher-education/>
- Yusuf, S., & Jamjoom, M. (2022). Overcoming the skills gap and mismatch between higher education outputs and job market needs is critical to the success of the Saudi Vision 2030. *Research in Higher Education Journal*, 43, 39.
- Yusuf, S., & Jamjoom, Z. (2022). Universities as drivers of national innovation systems in Saudi Arabia: Challenges and opportunities. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 39.
- Zohaib, R., Khan, M. A., & Ahmed, F. (2024). Impact of green human resource management on organizational environmental performance: Mediating role of employee environmental awareness. *Frontiers in Psychology*, 15, 1337985.

قائمة الملاحق

ملحق

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير تخصص إدارة المشاريع

استبيان للتطبيق

الأخوة/ الكادر الإداري والوظيفي العاملون في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية الأكارم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،، وبعد:

تقوم الباحثة بنزول ميداني لتطبيق استبانة تتعلق ببحث علمي كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع لبحثها الموسوم بـ: "كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030: دراسة حالة جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية". ونظراً لكونكم من الكادر الإداري والوظيفي في هذه الجامعة. فإن الباحثة تأمل من سيادتكم التكرم بالتعاون في الاستجابة عن فقرات هذا الاستبيان، وذلك باختيار البديل المناسب للإجابة عن كل فقرة بما تراه بأنه يتوافق مع واقع انطباقها أو توافرها لدى المنشأة التي تعمل فيها.

شاكراً سلفاً حسن تعاونكم لما فيه خدمة البحث العلمي.

الباحثة/ مها فضل الشيخ

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

الجنس: ذكر ()، أنثى ().

نوع الوظيفة: كادر إداري ()، كادر وظيفي ().

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل ()، بكالوريوس ()، ماجستير فأعلى ().

سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ()، من 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

ثانياً: الاستبانة

التعليمات: إلى أي مدى توافق على أن العبارات التالية تُمارس في المنشأة التي تعمل فيها؟ يرجى وضع علامة (✓) في المكان الذي يعبر عن درجة موافقتك.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغير/البعد/العبرة
					المحور الأول: كفاءة إدارة المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية
					البعد الأول: كفاءة التخطيط للمشاريع
					1. تُحدد أهداف المشاريع التعليمية بوضوح ودقة في مرحلة التخطيط.
					2. يتم تقدير الموارد اللازمة (بشرية، مالية، زمنية) للمشاريع التعليمية بواقعية أثناء التخطيط.
					3. تُجرى عملية تحديد المخاطر المحتملة للمشاريع التعليمية بشكل شامل في مرحلة التخطيط.
					4. يتم وضع جداول زمنية واقعية وقابلة للتنفيذ للمشاريع التعليمية خلال مرحلة التخطيط.
					البعد الثاني: كفاءة تنفيذ ومراقبة المشاريع
					5. يتم تنفيذ أنشطة المشاريع التعليمية وفقاً للخطة الموضوعية وبكفاءة عالية.
					6. تُجرى عملية متابعة وتقييم تقدم المشاريع التعليمية بشكل دوري ومنظم.
					7. يتم التعامل مع المشكلات والتحديات التي تواجه المشاريع التعليمية بفعالية وسرعة أثناء التنفيذ.
					8. يتم التواصل بفعالية بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة خلال مرحلة التنفيذ والمراقبة.
					البعد الثالث: كفاءة إدارة الموارد
					9. تُستخدم الميزانيات المخصصة للمشاريع التعليمية بكفاءة ودون هدر.
					10. يتم تخصيص الكوادر البشرية المؤهلة للمشاريع التعليمية بما يتناسب مع احتياجاتها.
					11. تتوفر المرافق والتجهيزات اللازمة للمشاريع التعليمية ويتم استخدامها بفعالية.
					12. تُدار الموارد الزمنية للمشاريع التعليمية بفعالية لضمان الالتزام بالجدول الزمني.
					البعد الرابع: كفاءة إدارة الجودة

					13. تُلبي مخرجات المشاريع التعليمية المعايير الأكاديمية والبحثية المطلوبة بجودة عالية.
					14. تُطبق إجراءات فعالة لضمان جودة العمليات والنتائج في المشاريع التعليمية.
					15. تُلبي نتائج المشاريع التعليمية توقعات أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالجودة.
					16. يتم تقييم جودة مخرجات المشاريع التعليمية بشكل منهجي بعد الانتهاء منها.
					البعد الخامس: كفاءة إدارة المخاطر
					17. يتم تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشاريع التعليمية بشكل استباقي.
					18. تُجرى عملية تقييم دقيقة لاحتمالية وتأثير المخاطر المحددة على المشاريع التعليمية.
					19. يتم وضع خطط استجابة فعالة للتعامل مع المخاطر المحتملة في المشاريع التعليمية.
					20. تُجرى عملية مراقبة ومراجعة للمخاطر على مدار دورة حياة المشاريع التعليمية.
					المحور الثاني: تحقيق مستهدفات رؤية 2030 من خلال المشاريع التعليمية في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية
					البعد الأول: المساهمة في بناء اقتصاد المعرفة والابتكار
					21. تُسهم المشاريع التعليمية في توليد المعرفة الجديدة ونشرها من خلال الأبحاث والمنشورات.
					22. تُساهم مخرجات المشاريع التعليمية في تسجيل براءات اختراع أو حقوق ملكية فكرية.
					23. تُقدم المشاريع التعليمية الدعم اللازم لإنشاء شركات ناشئة قائمة على الابتكار.
					24. تُعزز المشاريع التعليمية من ثقافة الابتكار وريادة الأعمال لدى الطلاب والباحثين.
					البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري المؤهل
					25. تُسهم المشاريع التعليمية في إعداد خريجين وباحثين يمتلكون المهارات والمعارف التي يحتاجها سوق العمل المستقبلي.
					26. تُوفّر المشاريع التعليمية فرصاً لتطوير قدرات ومهارات الكادر الأكاديمي والإداري.

					27. تُساهم المشاريع التعليمية في جذب الطلاب والباحثين الموهوبين من داخل المملكة وخارجها.
					28. تُعزز المشاريع التعليمية من قدرات البحث والتطوير لدى الكفاءات الوطنية.
					البعد الثالث: تعزيز التميز البحثي والأكاديمي وسمعة الجامعة
					29. تُساهم المشاريع التعليمية في رفع مستوى جودة الأبحاث العلمية المنشورة من الجامعة.
					30. تُساهم مخرجات المشاريع التعليمية في زيادة عدد المنشورات في المجلات العلمية المرموقة عالمياً.
					31. تُعزز المشاريع التعليمية من سمعة الجامعة ومكانتها في التصنيفات الأكاديمية العالمية.
					32. تُساهم المشاريع التعليمية في استقطاب أعضاء هيئة تدريس وباحثين متميزين عالمياً.
					البعد الرابع: دعم التنمية الاقتصادية والتنوع
					33. تُساهم المشاريع التعليمية في تطوير تقنيات وحلول قابلة للتطبيق التجاري ودعم الصناعات الناشئة.
					34. تُساهم مخرجات المشاريع التعليمية في خلق فرص عمل جديدة في القطاعات الحيوية.
					35. تُعزز المشاريع التعليمية من قدرة الجامعة على نقل التقنية والمعرفة إلى القطاع الخاص.
					36. تُساهم المشاريع التعليمية في جذب الاستثمارات المحلية والدولية المرتبطة بالقطاعات المعرفية.
					البعد الخامس: تعزيز الشراكات الوطنية والدولية
					37. تُساهم المشاريع التعليمية في بناء وتعزيز الشراكات الفاعلة مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص محلياً.
					38. تُعزز المشاريع التعليمية من علاقات التعاون مع المؤسسات البحثية والجامعات الدولية المرموقة.
					39. تُساهم المشاريع التعليمية في جذب التمويل والدعم للمشاريع المشتركة مع شركاء خارجيين.
					40. تُعزز المشاريع التعليمية من تبادل الخبرات والمعرفة مع الشركاء على المستويين الوطني والدولي.

Study Summary

Efficiency of Educational Project Management in Achieving Vision 2030 Goals: A Case Study of King Abdullah University of Science and Technology (KAUST)

Prepared by: Maha Fadl Al-Sheikh Ali

Abstract

This study aimed to determine the **efficiency of educational project management** at King Abdullah University of Science and Technology (KAUST) and to uncover the relationship between this efficiency and the university's achievement of **Vision 2030 goals**, from the perspective of the academic and administrative staff. To achieve this objective, the study adopted a descriptive-correlational approach, which is suitable for describing the phenomenon under study and determining the nature and strength of the relationship between its variables. The primary tool for collecting preliminary data was a questionnaire specifically developed for the study based on the theoretical framework and operational definitions of the variables and their dimensions. It consisted of two main sections: the first for demographic data, and the second for study statements that measured the independent variable (efficiency of educational project management with its dimensions: planning, execution and control, resource management, quality management, risk management) and the dependent variable (achievement of Vision 2030 goals with its dimensions: contribution to the knowledge and innovation economy, development of qualified human capital, enhancement of research and academic excellence and university reputation, support for economic development and diversification, promotion of national and international partnerships), using a five-point Likert scale. The psychometric properties of the questionnaire were verified through face and content validity by a group of experts, and Cronbach's Alpha coefficient was calculated for internal consistency to ensure the reliability of the tool. The study population consisted of all academic and administrative staff at KAUST who have knowledge of or involvement in educational projects. A representative sample was selected using a stratified random sampling method, with an estimated size of 350 respondents.

The collected data were analyzed using SPSS v.28. Descriptive statistical methods (frequencies, percentages, means, standard deviations, ranks) were used to describe the sample and determine the level of variables and their dimensions. Inferential statistical methods (Pearson correlation coefficient, multiple linear regression analysis) were used to test hypotheses, uncover relationships, and make predictions.

The main results of the study showed that the level of **efficiency of educational project management at KAUST** was moderate, with a mean of (3.52), with relative distinction in the dimension of quality management efficiency, which was high with a mean of (3.72), while the means of other dimensions ranged between (3.28) and (3.65).

In contrast, the extent of **educational projects' contribution to achieving Vision 2030 goals** was high, with a mean of (3.80). The dimensions related to research and academic excellence (4.30), contribution to building a knowledge and innovation economy (4.10), and development of qualified human capital (3.90) showed high levels of contribution, while the dimensions of supporting economic development and diversification (3.30) and promoting national and international partnerships (3.40) were at moderate levels. The results revealed a strong and statistically significant positive correlation between the efficiency of educational project management and the achievement of Vision 2030 goals, with a Pearson correlation coefficient value of (0.685) and a significance level of (0.000). Multiple linear regression analysis confirmed that the efficiency of educational project management is a statistically significant predictor for achieving the goals, and that the dimensions of project management efficiency collectively explain approximately (56.3%) of the variance in achieving the goals. The results indicated that all dimensions of project management efficiency contribute positively and significantly to predicting the achievement of the goals, and that the dimension of quality management efficiency is the most significant contributor (Beta = 0.280), followed by execution and control efficiency (Beta = 0.240), then planning efficiency (Beta = 0.210).

Based on these findings, the study presented a set of practical recommendations reinforced with executive procedures, most notably: focusing on enhancing the **overall efficiency of educational project management**, developing unified methodologies, providing specialized training, establishing a project management office, improving resource management, leveraging excellence in quality management, increasing focus on translating outputs into economic applications and effective partnerships, and linking project performance to Vision 2030 indicators. The results and conclusions indicate that improving the efficiency of educational project management at KAUST is an important factor in maximizing its contribution to achieving Vision 2030 goals, especially in the areas of research, innovation, and competence development.

Keywords: Educational Project Management, Management Efficiency, Vision 2030, King Abdullah University of Science and Technology, Saudi Higher Education.

MidOcean University
College of Management
Master's degree in Project Management



**Efficiency of Educational Project Management in
Achieving Vision 2030 Goals: A Case Study of King
Abdullah University of Science and Technology (KAUST)**

Prepared by:

Maha Fadl Al-Sheikh Ali

University ID: 243000593

Supervised by

Prof. Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Prof. Faiz Ali Jarad

**Academic Year
2025**