

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس

### ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

إعداد

د. دعاء محمود جوهر

مدرس الإدارة التعليمية والتربية المقارنة

كلية التربية- جامعة عين شمس

#### ملخص البحث

تحتاج الجامعات - في إطار ما تفرضه بيئاتها التنافسية شديدة التغير من تحديات - إلى تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة مشروعاتها يعكس قدرتها على إدارة هذه المشروعات على نحو فعال، ويضمن معه تحسين وتطوير هذه القدرة باستمرار.

ويُعرف نضج إدارة المشروعات في سياق البحث بأنه " المدى الذي تمتلك في إطاره إدارة المشروع بالكلية القدرة على نشر وتطبيق عمليات معيارية موثقة يمكن قياسها والرقابة عليها وتحسينها بشكل مستمر تضمن معه زيادة احتمالات النجاحات المتكررة للمشروع بالكلية، وتحقيق مستوى أعلى من النضج في إدارته". ويقصد بنضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني في سياق البحث " قدرة إدارة الكلية على ممارسة عمليات التعلم في مناطق (التخطيط، التعلم، التطوير، الدعم، التقييم) ونشرها وتقييمها وتحسينها واستدامتها بجودة عالية لضمان أن تصميم وتنفيذ مشروع التعليم الإلكتروني بها يقابل رؤية المهتمين بالتعليم ويحقق النواتج الكلية المأمولة".

وتمثل الهدف الرئيسي من البحث في التوصل إلى إجراءات مقترحة لتحسين مستوى نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس. وقد اقتصر البحث في تناوله لنضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية على تقييم خمس عمليات، هي (التخطيط، التعلم، التطوير، الدعم، التقييم)، وتقييم قدرة عملية الدعم في إطار خمسة أبعاد، هي (التقديم، التخطيط، التحديد، الإدارة، التحسين المستمر).

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا)

وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانتيين الأولى على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية وعددهم (٢٥٤) موزعين على أقسام الكلية المختلفة، وذلك للكشف عن واقع نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بها، والثانية على عينة من مديري وحدات التعليم الإلكتروني، والجودة والإرشاد الأكاديمي، وإدارة الأزمات بالكلية، ومنسقي الأقسام للمرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا، والبالغ عددهم (٣٥)، وذلك للوقوف على واقع قدرة عملية الدعم المقدم في إطار المشروع بالكلية. ثم طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين مستوى نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني، وتطوير قدرة عملية الدعم المقدم في إطاره.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المشروعات، نضج إدارة المشروعات، نضج مشروع التعليم الإلكتروني، التحسين المستمر.

---

**Project management Maturity at Faculty of Education  
Ain-Shams university  
E-Learning Project as a model)(**

Dr.Doaa Mahmoud Goher  
Lecturer of Comparative Education and Educational  
Administration  
Faculty of Education - Ain-Shams university

**Abstract:**

Universities need –in the context of the challenges of their highly changing environment- to achieve a high level of maturity in the management of their projects in a way that reflects their ability to manage these projects effectively, and ensure improving , developing it continuously.

Project Management Maturity means-In the context of this research- the extent to which the project management at the faculty has the ability to deploy, apply, control and continuously improve documented standard processes and ensure the repeated successes of the project, and a higher level of maturity in project management. As for E-learning project maturity - In the context of this research- means the faculty's management ability to practice, disseminate, evaluate, and sustain learning processes in areas(planning, learning, development, support, and evaluation) at high quality to ensure that the design and implementation of its e-learning project corresponds to the vision of those interested in learning and achieve the desired overall outcomes.

The research main aim was to introduce suggested procedures to improve the maturity level of e-learning project management at faculty of education ain-shams university. The research on the maturity of e-learning project management was limited to five processes areas which are( planning, learning, development, support, and evaluation), and assessment of the support process ability within five dimensions(delivery, planning, definition, management, optimization).

The research depended on the descriptive method, two questionnaires were applied, the first applied to a sample of staff faculty (254) distributed across different faculty departments to reveal the reality of e-learning project management maturity, the second to a sample of (e-learning, quality- academic guidance, crisis management) units managers and departments, coordinators for the undergraduate and postgraduate level (٣٥) to determine the actual ability of the support process provided within the project. Then introduce suggested procedures to improve the maturity level of e-learning project management at faculty of education ain-shams university, and developing the support process's ability.

**Key words:** project management, project management maturity, e-learning project maturity, continuous improvement.

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

إعداد

د. دعاء محمود جوهر

مدرس الإدارة التعليمية والتربية المقارنة

كلية التربية- جامعة عين شمس

القسم الأول: الإطار العام للبحث

### مقدمة

تواجه المنظمات التعليمية ومنها الجامعات - في ظل بيئاتها التنافسية شديدة التغير- العديد من التحديات التي جعلتها مطالبة بالقيام بالعديد من الوظائف لتطوير إجراءات متنوعة تضمن إنجاز واجباتها على أكمل وجه، وتعد إدارة المشروعات بمثابة وسائل هامة تُمكنها من تنفيذ التغييرات المتضمنة في أهدافها الإستراتيجية في ظل هذه البيئة المتوترة، الأمر الذي يعكس حاجتها إلى تحقيق مستوى مناسب من النضج يعكس قدرتها على إدارة مشروعاتها على نحو فعال، مع تطوير وتحسين هذه القدرة باستمرار.

وتُعرف إدارة المشروعات بأنها Project management " عملية بدء، تخطيط، تنفيذ، الرقابة والتحكم في مشروع ما والإنتهاء منه عن طريق تطبيق المهارات، المعرفة، الأدوات، والتقنيات لإنجاز متطلباته." (1)

كما تشير إلى " عملية تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات، والتقنيات لأنشطة مشروع ما لمقابلة احتياجات وتوقعات المهتمين به." (2) ومن ثم هي وسيلة فعالة لضمان تحقيق المشروع لأهدافه من خلال التركيز على تنفيذ مجموعة من العمليات المحددة باستخدام أدوات ومهارات وتقنيات مناسبة لمقابلة احتياجات وتوقعات المهتمين به بنجاح.

ويُعرف نضج إدارة المشروعات بأنه " المدى الذي تتاح من خلاله الفرصة لإدارة المشروع بالمنظمة لإحداث التغييرات التنظيمية المطلوبة معتمدة في ذلك على نشر

### نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا)

وتطبيق مجموعة من المفاهيم والعمليات المعيارية وتحسينها باستمرار بما يضمن التحرك من الوضع الحالي إلى وضع أفضل يعكس تحقيق مستوى أعلى من النضج في إدارة المشروع.<sup>(٣)</sup>

ويعد نضج إدارة المشروعات بمثابة القابلية التنظيمية لإدارة المشروعات، ومؤشرا على قدرة المنظمة على التعامل مع مشروعاتها، وأحد العوامل الحاسمة للإدارة الإستراتيجية، حيث يسهم في استخدام الموارد التنظيمية بكفاءة وفعالية، ومن ثم فإن تقييم نضج إدارة المشروعات يمكن أن يوفر آلية لصحة الكفاية التنظيمية.<sup>(٤)</sup> أى أنه يعد بمثابة تطبيق مجموعة من العمليات المعيارية والمنهجيات التي يمكن أن تزيد من احتمالية النجاحات المتكررة للمشروع بالمنظمات.

وتمثل الجامعات- في الأونة الأخيرة- نموذجًا تنظيميًا في مسارها المتفرد نحو نضج إدارة المشروعات، حيث تمتلك الممارسات المتنوعة لإدارة المشروعات والتي من بينها مشروعات التعليم الإلكتروني، وذلك في محاولة منها لتطبيق درجة عالية من التخطيط والتنسيق فيما يتعلق بإستراتيجيات التدريس والتعلم وبما يواكب التطورات والتغيرات ويدعم التعليم الإلكتروني.<sup>(٥)</sup>

وقد أصبح تقييم فعالية التعليم الإلكتروني في سلوك شامل أمرا حيويا للجامعات تماما كالدور الذي يلعبه التعليم الإلكتروني باعتباره جزءا هاما من الحياة اليومية لمؤسسات التعليم العالي، حيث يضمن ويعزز الظروف الداعمة لتحقيق النواتج المرغوبة، بالإضافة إلى التأكيد على التطوير المستمر لبيئات التعليم الإلكتروني وتكنولوجياه، وعمليات التعلم وبيداجوجياته، وكذلك ضرورة تقييم العمليات المؤثرة على تحديد الظروف التي يتم في إطارها تطوير وتطبيق وتوظيف ودعم التعليم الإلكتروني.<sup>(٦)</sup> الأمر الذي يجعل الجامعات والكليات بحاجة إلى تبني إطار عمل يمكنها من تقييم النضج في مشروعات التعليم الإلكتروني الخاصة بها، من خلال الوقوف على

نقاط القوة والضعف في هذه المشروعات، والحرص على التحسين المستمر فيها بالشكل الذي يضمن تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارتها.

ويعد نموذج نضج التعليم الإلكتروني لمارشال ٢٠٠٦م، أحد أهم النماذج التي تعتمد عليها الجامعات والكليات في تقييم مستوى النضج في إدارة مشروعات التعليم الإلكتروني بها، وتكمن أهميته في أنه يساعد القادة التكنولوجيين بالجامعات والكليات على تقييم قدرة منظماتهم من خلال قياس النضج في خمس عمليات أساسية مرتبطة بالتعليم الإلكتروني، هي: التخطيط، التعلم، التطوير، الدعم، والتقييم، وذلك لضمان أن تصميم التعليم الإلكتروني، وتطويره وتوظيفه يقابل احتياجات كل من الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والجامعة ذاتها. كما يزودها بالأدوات المرنة التي تقيم النواتج، وأساليب التدريس، والتكنولوجيات، بالإضافة إلى الخصائص الأساسية الأخرى لبيئة التعليم والتعلم.<sup>(٧)</sup> بمعنى أنه أداة هامة يمكن الاعتماد عليها في قياس قدرة الجامعات وكلياتها على تطبيق مشروعات التعليم الإلكتروني واستدامتها، الأمر الذي يعكس قدرتها على تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة هذه المشروعات بشكل فعال.

وفي هذا الصدد تولي جامعة عين شمس إهتماما كبيرا بالتكنولوجيا التعليمية والتعليم الإلكتروني، حيث "جاء تحسين البنية التحتية والأداء التكنولوجي والبيئة التعليمية كأحد الأهداف المدرجة تحت الغاية الثالثة في خطتها الإستراتيجية ٢٠١٨-٢٠٢٣م، ويتم دعم تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال إنشاء شبكة نظم معلومات متكاملة موحدة بالجامعة تربط بين الكليات والمعاهد ورئاسة الجامعة، بالإضافة إلى إتاحة خدمات إلكترونية مثل خدمات المكتبات، وتكنولوجيا المعلومات، وخدمة توظيف الخريجين وغيرها، وكذلك التعلم الإلكتروني، ويتم تنفيذ الخطة الوارد ذكرها تحت مظلة استراتيجية ضمان جودة الأداء بالجامعة والتقييم المستمر لها. ويعد الاستبيان الإلكتروني، والملف الإلكتروني للطالب، وكذلك ملف المقرر الإلكتروني لعضو هيئة التدريس من النماذج الناجحة التي

تعكس قدرة الجامعة على توظيف التكنولوجيا في ضبط نظم ضمان الجودة الداخلية لها.<sup>(٨)</sup>

كما سعت جامعة عين شمس إلى تعزيز بنيتها التكنولوجية في كل مؤسساتها للتغلب على التهديدات التي تواجه التعليم التقليدي، وذلك في ضوء المتغيرات المتطورة لتكنولوجيا المعلومات والتعليم الإلكتروني، وخاصة مع زيادة توقعات الطلاب للإستفادة من خدمة تكنولوجيا المعلومات في ظل تزايد الإنفتاح على العوالم الافتراضية وتطبيقات التكنولوجيا في التعليم سواء كان في أروقة الجامعة أو التعليم المدمج و التعلم عبر الويب.<sup>(٩)</sup> الأمر الذي يعكس توجه الجامعة نحو تعزيز بنيتها التحتية التكنولوجية وتوفير الآليات الناجحة لتطبيق التعليم الإلكتروني في كلياتها وإدارته على نحو فعال يتماشى مع التوقعات المتزايدة لكل من طلابها وأعضاء هيئتها التدريسية والمجتمع.

وتماشيا مع توجه الدولة لتوظيف التكنولوجيا الرقمية بمؤسسات التعليم العالي، وتأكيد الجامعات المصرية وخاصة جامعة عين شمس على أهمية التعليم الإلكتروني ودوره في مواجهة المشكلات التعليمية الراهنة، "هدفت استراتيجية التعليم والتعلم بكلية التربية جامعة عين شمس إلى تعزيز عملية التعليم والتعلم وتطويرها من خلال تضمينها لأنماط التعليم والتعلم المتطورة والتي تعزز من مشاركة الطلاب في العملية التعليمية ومنها التعليم الإلكتروني."<sup>(١٠)</sup> كما اتجهت الكلية- في إطار ما أكده المجلس الأعلى للجامعات بضرورة تبني الكليات تطبيق نظام التعليم الهجين من العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠م، وتوافقا مع سعي وزارة التعليم العالي إلى إنشاء مراكز للتعلم الإلكتروني داخل كل جامعة- إلى إنشاء وحدة التعليم الإلكتروني للمرحلة الجامعية الأولى، والتي تمثلت رسالتها في تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والطلاب في استخدام التقنيات الحديثة في التعليم وإدارة التعليم الإلكتروني على مستوى الكلية، ومساندة ودعم أعضاء هيئة التدريس والطلاب والجامعة في تطويع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات مع إتاحة نظم تكنولوجية حديثة توفر بيئة تعليمية سهلة ومرنة لتلبية احتياجات الطالب والمعلم دون

التقييد بحدود الزمان أو المكان.<sup>(١١)</sup> واتساقا مع توجه الكلية لدعم التعليم الإلكتروني أصبح هناك وحدة للتعليم الإلكتروني لمرحلة الدراسات العليا، تمثلت رسالتها في بناء بيئة تعليمية إلكترونية، قائمة على التواصل الفعال بين أطراف العملية التعليمية كافة، وفقا لأحدث نظم التعليم عن بعد، وإدارة هذه البيئة التعليمية بأحدث النظم الإدارية المستخدمة في هذا الميدان"<sup>(١٢)</sup> الأمر الذي يجعلها بحاجة إلى التركيز على تقييم وتطوير الممارسات المتعلقة بإدارة هذا المشروع بشكل مستمر يحقق معه مستوى عالٍ من النضج في إدارته ويزيد من احتمالية تكرار نجاحه.

### مشكلة البحث

على الرغم من الجهود التي تبذلها جامعة عين شمس بشكل عام، وكلية التربية بشكل خاص في دعم مشروع التعليم الإلكتروني وتطوير الممارسات المتعلقة بإدارته من خلال إنشاء وحدات للتعليم الإلكتروني(الدعم الفني)، وتوفير بيئة تعليمية إلكترونية مرنة لتلبية احتياجات كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتطوير مهاراتهم التكنولوجية بما يسهم في تحقيق النتائج التعليمية المستهدفة، إلا أن الواقع يشير إلى وجود العديد من جوانب القصور في إدارة مشروع التعليم الإلكتروني وكذلك في قدرة عملية الدعم المقدم في إطاره على مستوى الكلية.

وفي هذا السياق، توصلت دراسة ايمان ٢٠٢٠م إلى أن هناك العديد من أوجه القصور المتعلقة بالتعليم الإلكتروني بالجامعات المصرية، وخاصة فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس؛ حيث أكدت على أن:<sup>(١٣)</sup>

- هناك قلة في الدورات المتخصصة التي تمكن أعضاء هيئة التدريس من استخدام التعليم الإلكتروني بكفاءة، بالإضافة إلى ضعف مهارات تكنولوجيا المعلومات التي تساعدهم على استخدام التعليم الإلكتروني، وتخوفهم من تكنولوجيا التعليم واتجاهاتهم السلبية نحوها.

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

- هناك ضعفا في امتلاك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية معظم الكفايات لتحقيق استراتيجية الكليات للتعليم والتعلم الخاصة بتكنولوجيا التعليم الإلكتروني.
- غالبية أعضاء هيئة التدريس ممن تتوفر لديهم كفايات تكنولوجيا التعليم الإلكتروني بالممارسة أو من خلال البرامج التدريبية يحتاجون إلى برامج صقل وتنمية للإرتقاء بمستوى الكفايات لديهم.
- أعضاء هيئة التدريس لا يمتلكون كفايات تخطيط وتصميم وتطوير وتقييم وإدارة المقرر الإلكتروني، مع عدم رغبة بعضهم في توظيف التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية، وذلك في إطار ضعف وجود ثقافة التعليم الإلكتروني بين أعضاء هيئة التدريس وطلاب الجامعة وغيرهم من العاملين بها.

ويعد قصور نظام إدارة التعليم الإلكتروني (المودل) بالجامعات المصرية أحد أهم المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس؛ حيث تواجههم صعوبة في التعامل مع هذا النظام، ويرجع ذلك إلى ضعف تدريبهم بشكل جيد على التعامل مع هذا النظام، وكذلك بطء شبكة الانترنت لإستخدام هذا النظام، والتكلفة العالية لتصميم وإنتاج المقررات الإلكترونية، والإتجاهات السلبية لبعضهم نحو التعليم الإلكتروني، بالإضافة إلى التكلفة العالية لإستخدام شبكة الإنترنت خارج الجامعة، وضعف ملائمة البنية التحتية في القاعات التدريسية وقلة الحوافز المادية لإستخدام هذا النظام.<sup>(١٤)</sup> ويأتي ذلك في إطار غياب معايير قومية للتعليم الإلكتروني، وعدم توافر خطة استراتيجية واضحة للتعليم الإلكتروني على مستوى الجامعات المصرية والكليات.<sup>(١٥)</sup>

في ضوء ما سبق يتضح أن كلية التربية جامعة عين شمس بإعتبارها إحدى المنظمات التي تنتمي للجامعات المصرية تعاني من قصور في إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بها، فهناك ضعفا في الممارسات المتعلقة بكل من عملية التخطيط للتعليم الإلكتروني وتطويره؛ نتيجة لغياب استراتيجية واضحة على مستوى الكلية، وكذلك لضعف توفير بنية تحتية ملائمة في القاعات التدريسية والمعامل، والتدني في كفايات

ومهارات تكنولوجيا التعليم الإلكتروني لدى أعضاء هيئة التدريس نتيجة لضعف تدريبهم، وذلك في إطار ثقافة قد تسهم في تكوين اتجاهات سلبية لبعضهم نحو توظيف التعليم الإلكتروني بشكل فعال. الأمر الذي يعكس قصورا في عملية الدعم المقدم لهم في إطار هذا المشروع.

وفيما يتعلق بالطلاب؛ قد أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن أن هناك إتجاها سلبيا من طلاب الجامعات المصرية ومنها جامعة عين شمس نحو التعليم الإلكتروني؛ حيث أن كثير من الطلاب يفضلون التعليم التقليدي على التعليم الإلكتروني وذلك لما يشكله التعليم التقليدي للطلاب من مكانة إعتبارية وتأسيس للهوية الشخصية، وضعف البنية التحتية التكنولوجية والدراسة اضطراريا، مع القلق المستمر بهذه الجامعات، وزيادة الاحباط الناتج من الممارسة في تفقد الطلاب لأجهزتهم الإلكترونية باستمرار.<sup>(١٦)</sup> وخاصة في ظل عدم توفير الجامعة الفرصة للطلاب للاشتراك المنزلي بالانترنت سواء بالمجان أو بتكلفة منخفضة، وكذلك قلة عدد المعامل الإلكترونية المتاحة والتجهيزات المعملية مقارنة بعدد الطلاب، فضلا عن قلة البرامج التدريبية المقدمة للطلاب في مجال التعليم الإلكتروني ونظام إدارته(مودل)، وبطء شبكة الانترنت وانقطاع الاتصال بالنظام، وكذلك الانقطاع المفاجيء والمتكرر للتيار الكهربى.<sup>(١٧)</sup>

في ضوء ما سبق يتضح أن كلية التربية\_باعتبارها إحدى كليات جامعة عين شمس- تعاني من العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة مشروع التعليم الإلكتروني بها، بداية من التخطيط لإدارة هذا المشروع، ودرجة توفير البنية التحتية والتجهيزات والقاعات التدريسية والمعامل الملائمة لتطبيقه على نحو فعال، وكذلك مدى توفير المعلومات المؤسسية والدعم والتدريب المناسبين لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في هذا المجال، بالإضافة إلى مشكلات متعلقة بتقييم جودة هذا المشروع وفق معايير واضحة ومحددة ومعلنة للجميع، الأمر الذي يعكس تدني في مستوى نضج إدارة المشروع على مستوى الكلية.

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

كما أسفرت نتائج دراسة منى طه (٢٠١٧م) عن أن هناك ضعفاً في ملائمة جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب بالجامعات المصرية في إطار نظام التعليم الإلكتروني الحالي مع مستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباته وتوقعاته، بالإضافة إلى عدم ملائمة الأوضاع القائمة لتقويم هذا النظام وفق معايير الجودة وذلك على مستوى أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الطاقم الإداري، وطاقم الدعم التقني بالجامعات والكليات، وأن هناك حاجة إلى إنشاء وحدة لتقويم نظام التعليم الإلكتروني داخل كل كلية منوطة بتقويم الأداء وتطبيق آليات لتطوير العملية التعليمية وفق معايير الجودة من خلال إشراك أعضاء هيئة التدريس والطلاب في تقويم هذا النظام باستخدام استبيانات لتقويم أدائهم والمقررات الإلكترونية ونظام الاستفادة ومعوقات النظام، وكذلك إعداد أدوات خاصة بالتقويم لكافة العناصر الأساسية لهذا النظام وفق معايير الجودة في التعليم الإلكتروني.<sup>(١٨)</sup>

وفي ذات السياق، أكدت دراسة سمية متولي (٢٠١٧م) على أن هناك حاجة ملحة لتحسين خدمات الانترنت للطلاب، وتوفير العديد من الدورات التدريبية لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في مجال التعليم الإلكتروني وتطبيقاته، إلى جانب الإعداد الجيد للمقرر الإلكتروني بحيث يتسم بالوضوح والتشويق، وتجديد التطبيقات العملية المتعلقة به باستمرار، فضلاً عن ضرورة توفير تعريف مختصر للطلاب قبل بدء الفصل الدراسي عن نظام التعليم الإلكتروني وكيفية الدخول إلى الموقع، والتواصل مع عضو هيئة التدريس والزملاء، وكيفية التعامل مع المقررات الإلكترونية وتقديم التكاليف المطلوبة، وذلك في إطار استراتيجية مؤسسية واضحة لكيفية استخدام التكنولوجيا وتطبيقاتها المتعددة بما في ذلك داخل القاعات الدراسية.<sup>(١٩)</sup>

كما أشارت دراسة إكرام عبدالستار محمد (٢٠٢١م) إلى أن هناك حاجة إلى توفير الآليات المناسبة التي تضمن نشر ثقافة التعليم والتدريب الإلكتروني بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وتوفير الدورات التدريبية التي يتم من خلالها نقل

وتعميم الممارسات الجيدة إلكترونياً، والاستفادة من الخبرات، ومناقشة أفضل الاستراتيجيات وأحدث التقنيات في تصميم وإعداد المقررات الإلكترونية عبر شبكات الانترنت، ومن ثم تسهم في تنميتهم مهنياً بشكل إلكتروني.<sup>(٢٠)</sup> بالإضافة إلى تضمين المقررات الدراسية التربوية في كليات التربية موضوعات مفصلة عن منصات التعليم الإلكترونية، وتدريب الطلاب على توظيفها في فترة التربية العملية بالمدارس، وإعداد أدلة استرشادية من قبل أقسام تكنولوجيا التعليم بكليات التربية عن منصات التعليم الإلكتروني وكيفية استفاد كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس منها، مع ضرورة توفير التدريب المناسب لهم على أدوات التعليم الإلكتروني واستراتيجياته.<sup>(٢١)</sup>

كما أكدت إحدى الدراسات على أن تعزيز مشروع التعليم الإلكتروني بالجامعات المصرية يتطلب منح جائزة التميز في التعليم الإلكتروني الجامعي لأفضل جامعة وكلية تنتج وتنفذ المقررات الإلكترونية، وتعزيز مكتبة الوسائط الرقمية بالكليات من خلال توسيع اتصالها بمستودعات عالمية لترويجها، فضلاً عن الاستفادة منها السعي نحو تطبيق المعايير الدولية للتعليم الإلكتروني، بالإضافة إلى إعداد ورش عمل متصلة بكل جامعة عن مبادئ إدارة المشروع الجيد وكيفية تطبيقها لتفادي أية مشكلات، مع ضرورة عقد مؤتمر سنوي عن أهمية وجدوى هذا المشروع وأهم الممارسات المتميزة التي تمت بين الجامعات المصرية في تطبيقه.<sup>(٢٢)</sup>

وقد لاحظت الباحثة أثناء تدريسها في العام الجامعي ٢٠١٩-٢٠٢٠م، والعام الجامعي ٢٠٢٠م-٢٠٢١م، والعام الجامعي ٢٠٢١-٢٠٢٢م - في إطار مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية- وجود بعض المشكلات المتعلقة بالمشروع وإدارته على مستوى الكلية من حيث تخطيطه، تطويره، الدعم المقدم في إطاره، وتقييمه، والتي يمكن أن تقف حائلاً أمام تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارته، ولتأكيد ذلك قامت باستطلاع رأي بعض أعضاء هيئة التدريس المشاركين في التدريس الإلكتروني وعددهم (٢٠) من أقسام مختلفة بالكلية، وهي أقسام: (اللغة العربية والدراسات الإسلامية، الكيمياء، المناهج

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

وطرق التدريس، التربية المقارنة والإدارة التعليمية، علم النفس، التربية الخاصة، البيولوجي، والفيزياء)، وقد أشاروا إلى وجود المشكلات السابقة بالمشروع وإدارته على مستوى الكلية. وبناءً على ذلك تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة مشروع التعليم الإلكتروني**

**بكلية التربية جامعة عين شمس؟**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الأسس النظرية المتعلقة بنضج إدارة المشروعات بالجامعات المعاصرة؟
- 2- ما الواقع الراهن لنضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس على المستويين النظري والميداني؟
- 3- ما هي نقاط القوة والضعف المتعلقة بقدرة عملية الدعم المقدم في إطار مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظر مسؤولي ومنسقي الأقسام للدعم الفني بالكلية؟
- 4- ما الإجراءات المقترحة لتحسين مستوى نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني وتطوير قدرة عملية الدعم المقدم في إطاره بكلية التربية جامعة عين شمس؟

### أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف على الأسس النظرية المتعلقة بنضج إدارة المشروعات بالجامعات المعاصرة .
- 2- الوقوف على واقع نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس على المستويين النظري والميداني.
- 3- الوقوف على نقاط القوة والضعف المتعلقة بقدرة عملية الدعم المقدم في إطار مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظر مسؤولي ومنسقي الأقسام للدعم الفني بالكلية.

٤- التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين مستوى نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني وتطوير قدرة عملية الدعم المقدم في إطاره بكلية التربية جامعة عين شمس.

### أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- ١- تناوله لأحد المفاهيم الحديثة المطروحة في الأدبيات المعاصرة في مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، وهو مفهوم نضج إدارة المشروعات.
- ٢- تزامنه مع اهتمام جامعة عين شمس بالتعليم الإلكتروني وتطبيقه كأحد الحلول التي تواجه أزمة التعليم في الوقت الراهن.
- ٣- قد يفيد صناع القرار في تقييم مستوى نضج مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس والوقوف على أهم المشكلات المتعلقة بإدارته، ومن ثم التوصل إلى حلول مناسبة تسهم في تطوير قدرة عملية الدعم، وتحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة المشروع بالكلية.

### حدود البحث:

يسير البحث في إطار الحدود التالية:

- ١- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث في تناوله لنضج إدارة المشروعات بالجامعات على مشروع التعليم الإلكتروني، وتم تقييم مستوى النضج في خمس مناطق للعمليات، هي:
  - عملية التخطيط **Planning Area**: وتتضمن العمليات المحيطة بتطوير الإستراتيجيات المؤسسية والخطط التشغيلية التي تؤثر على مبادرات التعليم الإلكتروني.
  - عملية التعلم **Learning Area**: وتتضمن العمليات التي تؤثر بشكل مباشر على الجوانب التربوية للتعلم الإلكتروني.
  - عملية التطوير **Development Area**: وتتضمن العمليات المحيطة بتطوير موارد التعليم الإلكتروني والمحافظة عليها.

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

- عملية الدعم Support Area : وتتضمن العمليات المحيطة بالدعم والإدارة التشغيلية للتعلم الإلكتروني.
  - عملية التقييم Evaluation Area: وتتضمن العمليات المحيطة بتقييم ومراقبة جودة التعليم الإلكتروني من خلال دورة حياته بأكملها.
  - كما تم الإقتصار على تقييم قدرة عملية الدعم بالكلية من خلال تقييم مجموعة من الممارسات المدرجة تحت الأبعاد الخمسة التالية:
  - بُعد التقديم Delivery Dimension . - بُعد التخطيط Planning Dimension.
  - بُعد التحديد Definition Dimension . - بُعد الإدارة Dimension Management.
  - بُعد التحسين المستمر Optimization Dimension.
- ٢- الحدود البشرية:

- اقتصر البحث في تقييمه لمستوى نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، لأنهم يمثلون عنصرا فاعلا في نجاح مشروع التعليم الإلكتروني بها، الأمر الذي يتطلب معه ضرورة الاهتمام بهم وتوفير المعلومات المؤسسية والتدريب المناسبين لضمان نجاحهم في استخدام أساسيات التعليم الإلكتروني وتكولوجياته في تحقيق النتائج التعليمية المستهدفة.
- اقتصر البحث في تقييم قدرة عملية الدعم على مديري وحدات (التعليم الإلكتروني بالمرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا، الإرشاد الأكاديمي، وإدارة الأزمات والجودة) بالكلية، وكذلك عينة من منسقي الأقسام للمرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا ممثلين لقطاعات الكلية الثلاثة (التربوي-العلمي-الأدبي)، وذلك لما يقومون به من دور هام وفاعل في توفير الدعم لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالكلية، كما يمثلون حلقة الوصل بين الأقسام وإدارة المشروع بالكلية.

### ٣- الحدود الزمنية:

تم تطبيق استبانتي الدراسة الميدانية في شهري ابريل ومايو من عام ٢٠٢٢م.

يُعرف نضج إدارة المشروعات Project Management Maturity إجرائيا في سياق البحث على أنه " المدى الذي تمتلك في إطاره إدارة المشروع بكلية التربية جامعة عين شمس القدرة على نشر وتطبيق عمليات معيارية موثقة يمكن قياسها والرقابة عليها وتحسينها بشكل مستمر تضمن معه زيادة احتمالات النجاحات المتكررة للمشروع بالكلية، وتحقيق مستوى أعلى من النضج في إدارته".

كما يُعرف نضج مشروع التعليم الالكتروني E-Learning project Maturity إجرائيا في سياق البحث بأنه " قدرة إدارة الكلية على ممارسة عمليات التعلم في مناطق) التخطيط، التعلم، التطوير، الدعم، التقييم) ونشرها وتقييمها وتحسينها واستدامتها بجودة عالية لضمان أن تصميم وتنفيذ مشروع التعليم الالكتروني بها يقابل رؤية المهتمين بالتعليم ويحقق النواتج الكلية المأمولة".

أما **عملية الدعم support Area** فتُعرف إجرائيا بأنها " تلك العملية التي تهدف إلى ضمان الإدارة اليومية الكفوءة والفعالة للتعلم الالكتروني بالكلية من خلال توفير المعلومات المؤسسية والدعم والتدريب المناسبين لوضع كل من عضو هيئة التدريس والطلاب في أفضل مسار ممكن للنجاح في استخدام أساسيات التعليم الالكتروني وتكنولوجياه في تحقيق النتائج التعليمية المستهدفة، وذلك في إطار مشروع التعليم الالكتروني بالكلية".

#### منهج البحث وخطواته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لوصف وتشخيص واقع مشروع التعليم الالكتروني وتقييم مستوى النضج في إدارته بكلية التربية جامعة عين شمس، وكذلك تقييم قدرة عملية الدعم المقدم لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في إطار هذا المشروع ، وقد استعان البحث باستبانيتين أحدهما وجهة لعينة من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، والأخرى إلى مديري وحدات التعليم الالكتروني، الإرشاد الأكاديمي، الجودة، وإدارة

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

الأزمات بها، بالإضافة إلى عينة من منسقي الأقسام (العلمية والأدبية والتربوية) للمرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا بالكلية. وفي ضوء ذلك سار البحث وفقاً للخطوات التالية:

١- وضع إطار نظري حول نضج إدارة المشروعات بالجامعات المعاصرة. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثاني من البحث الذي جاء تحت عنوان "نضج إدارة المشروعات بالجامعات المعاصرة".

٢- دراسة واقع نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس، وتقييم قدرة عملية الدعم المقدم في إطاره من خلال استعراض جهود الكلية، وتطبيق الاستبانتين على العينة المستهدفة. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الثالث من البحث والذي جاء تحت عنوان "واقع نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس".

٣- عرض نتائج البحث ووضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين مستوى نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني وتطوير قدرة عملية الدعم المقدم في إطاره بكلية التربية جامعة عين شمس. وقد تم ترجمة هذه الخطوة في القسم الرابع من البحث والذي جاء تحت عنوان "نتائج البحث والإجراءات المقترحة".

### القسم الثاني: نضج إدارة المشروعات بالجامعات المعاصرة- إطار نظري

يتناول هذا القسم التأسيس النظري لنضج إدارة المشروعات بالجامعات المعاصرة من حيث الماهية، دورة

حياة إدارة المشروع، والمجالات المعرفية لإدارة المشروعات ومستويات النضج، نماذج نضج إدارة المشروعات بالجامعات، ومداخل تقييم نضج إدارة المشروعات، بالإضافة إلى متطلبات نجاحها، واستراتيجيات تحسين مستوى نضج الجامعات في إدارة مشروعاتها ومتطلباتها، فضلاً عن تطبيقات لنضج إدارة مشروعات التعليم الإلكتروني بالجامعات المعاصرة، مع التركيز على تناول مشروع التعليم الإلكتروني بالجامعات

المعاصرة من حيث طبيعته، نماذجه، ومتطلبات تحقيق مستويات عالية من النضج في إدارته.

#### أولاً: ماهية نضج إدارة المشروعات بالجامعات:

تواجه مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات منافسة متزايدة في بيئات معقدة، حيث توجد ضغوط داخل الجامعة بين التمويل المتاح والكثير من المشروعات المحتملة التي يمكن استكمالها، كما أصبحت الجامعات مطالبة بأن تستجيب إلى الموضوعات الإجتماعية، وأن تُحسن من جودة عملية التعلم، وتُعدّ تعليمياً لمهن جديدة، وتنفذ تكنولوجيات جديدة، بالإضافة إلى التركيز على الإحتياجات المتزايدة لطلابها. وتقف هذه التحديات عائقاً لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية والإدارة المالية من خلال المشروعات وتمويلها. (٢٣)

وتُعرف إدارة المشروعات أيضاً بأنها "أداة إدارية هادفة تساعد على اكتمال المشروعات بنجاح، وتحقق رضا المهتمين بالمشروع، وتحقق الجودة المرغوبة، تكلفة الميزانية، و الحد الأقصى للجدول الزمني. كما أنها قابلة للتطبيق في أى منظمة مع الأهداف الجوهرية للنطاق (مثلث المشروع) المتمثل في الجودة، التكلفة والوقت". (٢٤) أى أنها تمثل تطبيقاً للمعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات في أنشطة المشروع لمقابلة متطلباته.

ويمكن تعريف إدارة المشروعات Project Management، من خلال ثلاث زوايا، تركز الزاوية الأولى على العملية، والتي توضح أن إدارة عملية التنفيذ بشكل منفرد هو جوهر إدارة المشروعات. أما الزاوية الثانية فتركز على القيادة/الفريق من خلال اعتبار إدارة الهيكل المؤقت للمشروع (فريق المشروع) هو جوهر إدارة المشروعات. وفيما يتعلق بالزاوية الثالثة فتمثلت في الزاوية الإستراتيجية المتسقة مع الدور الإستراتيجي للمشروعات، حيث يتم إدارة الإنجازات لإحداث التغييرات المفيدة المتضمنة في الأهداف الإستراتيجية التنظيمية. (٢٥)

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا)

وتتبنى معظم المنظمات إدارة المشروعات باعتبارها جزءا من استراتيجية الميزة التنافسية الخاصة بها، ويتوقف نجاحها على درجة توظيفها لها كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف العمل، ولا تهتم إدارة المشروعات حاليا بالمشروعات فحسب لكن تتضمن المنظمة بأكملها أو ما يطلق عليه مصطلح إدارة المشروع التنظيمي Organizational Project Management، والذي يُمكن المنظمة من تطوير توجهها التنظيمي الكلي نحو كافة الأنشطة باعتبارها مشروعات وإدارتها فرديا وجماعيا بطريقة تدعم أهدافها.(٢٦)

وعلى مستوى الجامعات، تحتاج إدارة المشروع إلى إدارة قيم متميزة، وتعد قيمة المشروعات بمثابة موضوع متسع يرتبط بمفاهيم مثل أداء إدارة المشروع، نجاح المشروع، ونضج إدارة المشروع، وكذلك فعالية المشروع، بالإضافة إلى جهود تحسين إدارة المشروع.(٢٧)

في ضوء ما سبق يتضح أن إدارة المشروعات تعد بمثابة مجموعة من الأدوات التي يمكن أن تساعد الجامعات في التغلب على التحديات التي تواجهها على اختلاف أنواعها، بالإضافة إلى كونها وسيلة فعالة لتحقيق أهدافها في بيئاتها التنافسية. كما توفر هيكل لإكمال المشروعات من خلال تطبيق عمليات وأدوات مناسبة لمقابلة احتياجات المشروع.

ويتطلب فهم فعالية إدارة المشروعات بالمنظمات تحديد نضج إدارة المشروعات بها واستخدامها في تطوير خطة للتحسينات المستقبلية في العمليات والممارسات القيمة المتعلقة بإدارة المشروع في السوق التنافسي الموجه نحو المشروعات.(٢٨) وهذا يعني أن نضج إدارة المشروعات بالمنظمات ومنها الجامعات يعد بمثابة آلية تساعد على تطوير وتحسين قدرتها على إدارة مشروعاتها بشكل فعال، وأنه كلما تطورت هذه القدرة تحقق مستوى أعلى من النضج. بمعنى آخر هي المكان الذي تجد فيه الجامعة نفسها بالنظر إلى عمليات إدارة مشروعاتها.

وتشير الأدبيات السائدة أنه يمكن تناول مفهوم نضج إدارة المشروعات في إطار ثلاث زوايا؛ وهي: (٢٩)

- **الزاوية الأولى:** تناولت المعنى التقني المرتبط بنماذج نضج القدرة، والذي يضع نضج إدارة المشروعات باعتبارها المدى الذي تمتلك في إطاره قدرة إدارة المشروع التنظيمي عمليات منتشرة بوضوح واستمرارية وتكون موثقة، يمكن قياسها، والتحكم بها وتحسينها باستمرار.

- **الزاوية الثانية:** تناولت نضج إدارة المشروعات باعتبارها القابلية التنظيمية لإدارة المشروع، حيث تتسع نضج إدارة المشروعات من التركيز في الغالب على العمليات إلى التركيز على مزج الكفاية والنضج معا لزيادة نجاح المشروع، ويسمح لمديري المشروع في مثل هذه المنظمات بالقيام بالأشياء الضرورية لإدارة مشروعاتهم بطريقة مناسبة.

- **الزاوية الثالثة:** تناولت نظرة أوسع وأفضل للنضج باعتباره مجموعة من الأفعال (القدرة على الفعل و الإقرار) والاتجاه (الرغبة في المشاركة)، والمعرفة (فهم تأثير الرغبة والفعل).

ولاشك أن اختلاف الزوايا أو وجهات النظر التي تناولت نضج إدارة المشروعات يعطي المنظمات التعليمية عامة والجامعات خاصة الفرصة لإعادة النظر في أهدافها المتعلقة بإدارة المشروعات، واختيار وجهة النظر التي تتناسب مع هذه الأهداف، والبحث عن الإستراتيجيات الداعمة لتطبيق هذه الزاوية، والإختيار الأفضل من بين النماذج التي يمكن أن تحقق مستويات أعلى من النضج في إدارة مشروعاتها.

#### ثانيا: دورة حياة المشروع بالجامعات:

تنقسم دورة حياة المشروعات التعليمية إلى العديد من الخطوات الإجرائية أو المراحل، والتي تمثل المسار الذي يأخذه المشروع منذ بدايته حتى نهايته، ويمكن تناول هذه المراحل على النحو التالي: (٣٠)

١- **تحديد المشروع Project Identification**، وتعني تحديد مشكلة في المنظمة التعليمية وفحصها، والبحث عن فكرة المشروع ونشر الاستراتيجيات وخطة العمل لتنفيذه.

٢- **الإعداد للمشروع Project Preparation**، وتعني اختيار الأفكار التي ستسهم في تحقيق أهداف التعليم، مع تحديد المشروعات الأكثر ارتباطًا بالمنظمة التعليمية.

٣- **تنفيذ المشروع Project implementation**، وتضمن عملية الجدولة وتنفيذ المشروع داخل المنظمة التعليمية، وتعني تحريك كل الموارد لتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا.

٤- **تقييم المشروع Project evaluation**، وتهدف إلى تقديم أحكام داخلية وأفعال تصحيحية، وتقوم بقياس مدى الانجاز في تحقيق المخرجات، وتعود إلى مراجعة مستقبلية أو تعزيز للمشروعات، السياسات، والأهداف السابقة.

٥- **استدامة المشروع Project sustainability**، وتعني استخدام المشروعات من خلال الاستفادة المباشرة بعد اكتمال المشروعات بدون أى مساعدات خارجية أخرى. وفي ذات السياق أشارت إحدى الدراسات إلى أن دورة حياة نضج إدارة المشروع تتضمن خمسة مراحل أساسية، هي: (٣١)

- **المرحلة الأولى (المرحلة الجنينية) Embryonic phase** : عندما تدرك المنظمة الحاجة لإدارة المشروع، وفوائدها، وتطبيقاتها وما يجب فعله.
- **المرحلة الثانية (مرحلة قبول الإدارة التنفيذية) Executive management acceptance phase**: عندما يوفر المديرون التنفيذيون الدعم المرئي/الملحوظ لإدارة المشروع، وفهمها، ويمتلكون الرغبة لتغيير طريقة القيام بالعمل لتطبيق إدارة المشروع.

- **المرحلة الثالثة (مرحلة قبول إدارة خط الإنتاج) Line management acceptance phase**: عندما يوفر أعضاء الإدارة التنفيذية الدعم لإدارة المشروعات، ويلتزمون بها، ويتثقفوا حولها، ويمتلكون الرغبة في السماح للعاملين بالتدريب عليها.
  - **المرحلة الرابعة (مرحلة النمو) Growth phase**: عندما تبدأ المنظمة باستخدام مراحل دورة حياة المشروع، وتقوم بتطوير منهجيات لإدارته، وتلتزم بالتخطيط له، واختيار نظام مراقبته ومتابعته.
  - **المرحلة الخامسة (مرحلة النضج) Maturity phase**: عندما تبدأ المنظمة في تطوير تكلفة الإدارة أو وضع جدول زمني لعملية الرقابة، مع الحرص على إحداث تكامل للتكلفة مع الجدول الزمني للرقابة، وتطوير برنامج تعليمي لتعزيز مهارات إدارة المشروع.
- في ضوء ما سبق يتضح أن نجاح الجامعات في تحقيق النضج في إدارة مشروعاتها يتوقف على مدى فهم وإدراك قادتها لطبيعة كل مرحلة من هذه المراحل وعلاقتها بعضها البعض، بداية من إدراك الحاجة لإدارة المشروع وتحريك الموارد وإدارتها، وتوفير الدعم والرقابة المناسبين، وتطوير المنهجيات المستخدمة، وانتهاء بتطوير برامجها التعليمية لتعزيز مهارات إدارة المشروع لدى القائمين عليه ما يحقق النضج المطلوب واستدامته.

**ثالثاً: المجالات المعرفية لإدارة المشروعات بالجامعات ومستويات النضج:**

تعرف المجالات المعرفية بأنها تلك المجالات العشر التي تم تقسيمها في كتاب (الدليل إلى مجموعة معارف إدارة المشروع) **Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) Guide** في طبعته الخامسة، والذي يعد نقطة مرجعية للمنظمات للبدء في فحص قدراتها المتعلقة بإدارة المشروعات، حيث يعد معياراً معترفاً به لما يحتويه من معلومات عن أفضل

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا)

الممارسات التي تركز على المجالات المعرفية المتعلقة بالتنفيذ الناجح لإدارة المشروعات، ويوضح الشكل التالي نموذج نضج إدارة المشروعات في إطار المجالات المعرفية لدليل **PMBOK®** (٣٢)

### شكل رقم (١)

#### نموذج نضج إدارة المشروعات في إطار المجالات المعرفية لدليل **PMBOK**

المستوي الخامس عملية التحسين المستمر	المستوي الرابع العملية المدارة	المستوي الثالث المعايير التنظيمية وعملية المأسسة	المستوي الثاني عملية الهيكلة والمعايير	المستوي الأول بدء المشروع	
.....	.....	.....	.....	.....	إدارة تكامل المشروع
.....	.....	.....	.....	.....	إدارة نطاق المشروع
					إدارة وقت المشروع
					إدارة تكلفة المشروع
					إدارة جودة المشروع
					إدارة الموارد البشرية للمشروع
					إدارة اتصالات المشروع
					إدارة مخاطر المشروع
					إدارة توريد مستلزمات المشروع
					إدارة المهتمين بالمشروع

وفيما يلي وصفاً لكل مجال من هذه المجالات المعرفية مع تحديد مستويات النضج

لإدارة المشروعات داخل كل منها: (٣٣)

## ١- الإدارة التكاملية للمشروع **project integrated Management**:

ويهدف هذا المجال إلى البدء في المشروع، وتنسيق كافة الأنشطة المتعلقة به، وإحداث التكامل في كل الجهود في شكل خطة لإدارة المشروع، بالإضافة إلى تكامل وتحليل وتقرير النتائج من تنفيذ هذه الخطة، وكذلك الرقابة على التغييرات الكلية للخطة الأساسية، فضلا عن جمع وتكامل وتنظيم معلومات المشروع في نظام معلومات المشروع، والإنتهاء من المشروع في شكل منظم.

**أما مستويات النضج في إطار هذا المجال فقد تمثلت فيما يلي:**

أ- **عملية البدء:** ويتم في هذا المستوى ادراك الحاجة إلى عمليات مقبولة مع غياب لأية ممارسات أو معايير موضوعة، وندرة تواجد مكتب لإدارة المشروعات، وإن وجد يكون بشكل أولي أو غير متطور، وفيما يتعلق بتنظيم العمل فيتم بطريقة خاصة، ولا يتم توثيق ما تقوم به الفرق والمجموعات من عمليات.

ب- **عملية الهيكلة والمعايير:** توجد عمليات أساسية موثقة في هذا المستوى لتطوير خطط المشروع لتكامل وتحليل وتطوير تقارير نتائج العمل، ولا تعتبر هذه العمليات معايير تنظيمية، ويقوم مكتب إدارة المشروع بتحديد العمليات والمعايير التي يتم من خلالها إدارة المشروعات، مع توفير الدعم المناسب لفرق المشروع في مجال التطوير، وجدولة المشروع والرقابة على التغيير عند الطلب، بالإضافة إلى تدريب كل مديري المشروع على المفاهيم الأساسية لإدارة المشروع، فضلا عن توفير أدوات مقبولة لإدارة المشروع تعمل كموجهات للعمل.

د- **المعايير التنظيمية وعملية المأسسة:** يتم مأسسة جهود تكامل المشروع من خلال الإجراءات والمعايير، ويبدأ مكتب إدارة المشروع بإحداث تكامل في بيانات المشروع، مع توفير جهود منسقة داخل المنظمة لإمتلاك نظام مشترك للمعلومات، وتعتبر عمليات إدارة المشروع ممارسة معيارية للمشروعات، ويتوافر دعم إدارة المنظمة لإدارة المشروع.

هـ - **العملية المدارة:** وفيها تكون كل العمليات موضوعة للتنفيذ، وتستخدم من خلال كل المشروعات، كما تتكامل العمليات والمعايير مع العمليات التعاونية الأخرى والنظم. ويتضمن التكامل تضمين خطط المشروع والبرنامج في الخطط الإستراتيجية للمنظمة، بالإضافة إلى تكامل عملية التقرير ونظام معلومات المشروع مع مكتب إدارة المشروع، التمويل والمحاسبة، نظم التخطيط الإستراتيجي وعملية إدارة المخاطر.

و- **عملية التحسين المستمر،** وفيها توضع إجراءات تحسين تكامل المشروع موضع التنفيذ والاستخدام. كما يتم فحص الدروس المستفادة بشكل منتظم واستخدامها في تحسين العمليات الموثقة.

٢- **إدارة نطاق المشروع Scope Management،** ويتكون هذا المجال من كل العمليات المطلوبة لضمان إكمال المشروع بنجاح. ويتضمن التخطيط لنطاق المشروع، وجمع المتطلبات، وتحديد النطاق، وهيك العمل، وقبول النطاق والرقابة الشاملة علي تغييره.

**أما مستويات النضج في إطار هذا المجال فقد تمثلت فيما يلي:**

أ- **عملية البدء:** يقتصر تحديد النطاق فيها على مجموعة من المتطلبات العامة للعمل، مع غياب المعايير المتعلقة بإدارة المشروعات في المنظمة على الرغم من الوعي التام بالحاجة إلى جهود إدارة المشروعات، وتتسم هذه العملية بغياب خطة لإدارة المجال، مع تجميع متطلبات العمل بطريقة غير موثقة.

ب- **عملية الهيكلة والمعايير:** وفيها توضع عملية إدارة النطاق موقع التنفيذ، وتطبق تقنيات إدارة النطاق بانتظام في مشروعات أكبر. وتقوم أغلب المنظمات بالاستفادة من عملية إدارة المشروع المعيارية لتحديد وإدارة نطاق المشروع، وتقوم الإدارة بدعم عمليات إدارة المشروع، وخاصة عملية إدارة النطاق.

ج- **المعايير التنظيمية وعملية المأسسة:** وفيها تحصل المنظمة على عملية إدارة المشروعات محددة موثقة ولها معايير لكل المنظمة، وتكون متاحة للإستخدام في أغلب المشروعات، وتُشرك كل عمليات إدارة المشروع المستفيدين بإعتبارهم أعضاء فاعلين ومكملين في فريق المشروع، الذي يطور المتطلبات والنطاق، وباقي مكونات المشروع.

د- **العملية المدارة:** تخدم عمليات إدارة المشروع بإعتبارها معايير وتستخدم في كافة المشروعات، ويتم تقييم المشروعات وإدارتها في ضوء باقي المشروعات، وتقوم إدارة المنظمة بفهم دورها في عملية إدارة المشروع، وتشارك بشكل منظم فيها، كما تدير في المستوى المناسب (تفوض للمستويات الأدنى في الوقت المناسب).

هـ- **عملية التحسين المستمر:** يكون تركيز المنظمة فيها على إدارة كل المشروعات بفاعلية بالإضافة إلى تحسين السلوك الذي يمكن من خلاله إدارة كافة المشروعات المستقبلية والتي تسمى " تحسين العملية". ويتم إدارة المشروعات بالإستفادة القصوى من الإعتبارات القيمية. ويتم حساب مقاييس الكفاءة والفاعلية بإنتظام، وكذلك قيادة قرارات مجال المشروع من خلال المستويات المناسبة من الإدارة.

٣- **إدارة وقت المشروع Time Management:** يتمثل الهدف الأساسي لإدارة الوقت في تطوير جدول للمشروع وإدارته، وكذلك ضمان أن المشروع يتم داخل إطار الوقت المحدد، حيث يتم فيه تحديد فترات التتابع، ودوام العمل، والأنشطة المتعلقة بالعمل وتقدير موارده، بالإضافة إلى تطوير الجدول الزمني وتنفيذه، والرقابة على الخطط أثناء تنفيذ المشروع.

أما مستويات النضج في إطار هذا المجال فقد تمثلت فيما يلي:

- أ- **عملية البدء:** لا يوجد في هذا المستوى من النضج أى تخطيط أو جدولة للمعايير الموجودة، وذلك في إطار نقص التوثيق الذي يجعل هناك صعوبة في تحقيق نجاح متكرر للمشروع. بالإضافة إلى غياب أى مساعدة من قبل مكتب إدارة المشروع في تطوير الجداول وتحديد أساليبها؛ حيث تقوم فرق المشروع وأجزاء المنظمة باستخدام طرق متعددة لتطوير الخطوط الأساسية للجدول.
  - ب- **عملية الهيكلة والمعايير:** تتواجد العمليات الأساسية في هذا المستوى لكنها غير مطلوبة للتخطيط والجدول. وفيها تعد عملية تطوير خطة لإدارة الوقت جزءاً أساسياً من عملية إدارة المشروع والتي في ضوءها يتم بناء مجموعة من القواعد لتعريف وإدارة جداول المشروع.
  - ج- **المعايير التنظيمية وعملية المأسسة:** يتم في هذا المستوى توثيق عمليات إدارة الوقت والإستفادة منها من خلال كافة المشروعات، مع ربط كافة الوثائق المتعلقة بتطوير جداول المشروع وغيرها بخطط إدارة الوقت، ومعرفة كيفية تحديد هذه الجداول والرقابة عليها بشكل مفصل.
  - د- **العملية المدارة:** ويتم في هذا المستوى من النضج الإستفادة من البيانات الأفقية للتنبؤ بالأداء في المستقبل. وتكون القرارات الإدارية قائمة على مقاييس الكفاءة والفعالية، حيث تستخدم الإدارة كافة المعلومات لصنع القرارات عن المشروعات والجهود ذات العلاقة.
  - هـ- **عملية التحسين المستمر:** ويتم في هذا المستوى من النضج الإستفادة من كافة إجراءات التحسين في عمليات إدارة الوقت، كما يتم فحص الدروس المستفادة ونشرها واستخدامها لتحسين العمليات الموثقة.
- ٤- **إدارة تكلفة المشروع: Cost Management** يتمثل الهدف الأساسي من هذا المجال في تحديد التكلفة العامة للمشروع وإدارتها لضمان أنه يتم داخل

الميزانية المعتمدة، ويشمل التخطيط لإدارة التكلفة (بناء السياسات والإجراءات)، وتقدير تكلفة الموارد المحددة (منتج، خدمة، أو عملية)، وتحديد الميزانية للتكاليف التقريبية، والرقابة عليها.

**أما مستويات النضج في إطار هذا المجال فقد تمثلت فيما يلي:**

أ- **عملية البدء:** تدرك المنظمة في إطار هذا المستوى من النضج العمليات المقبولة مع غياب لأية ممارسات أو معايير توضع في موضعها الصحيح مع غياب خطة لإدارة التكلفة، وفيما يتعلق بتوثيق عملية التكلفة فتتم بشكل خاص، وتتبع فرق المشروع الفردية ممارسات غير رسمية. وربما تكون الإدارة على وعي بأهمية إدارة التكلفة لكنها لا تقوم بعمل مقاييس التكلفة المطلوبة بشكل دوري.

ب- **عملية الهيكلة والمعايير:** على الرغم من وجود العمليات المتعلقة بتقدير التكلفة، والتقارير، وقياس الأداء، وكذلك عمليات موثقة عن تحديد الموارد الأساسية (تصنيفات العاملين-الساعات-التجهيزات-والمواد)، بالإضافة إلى العمليات المتعلقة بقياسات التكلفة الأساسية للمشروع، إلا أن هذه العمليات لا تعتبر معايير تنظيمية. كما أن القياسات متواجدة لمعلومات التكلفة الأساسية (مثل الميزانية المخططة واكمال النسبة) فقط ويتم تجميعها وربطها يدويا.

ج- **المعايير التنظيمية وعملية المأسسة:** يتم وضع كافة العمليات في موضعها وتكون موثقة، كما تعد معايير تنظيمية ويتم الاستفادة منها من خلال معظم المشروعات. كما تتسع عملية تقدير التكلفة لتشمل تحليل البدائل، مع وضع وتنفيذ نظام رقابة تكلفة التغيير وتكرار كافة العمليات، مع تجميع للقياسات وتحليلها طبقا لنوعية الموارد، وذلك في إطار دعم كامل من الإدارة لعمليات إدارة التكلفة ومأسسة للإجراءات والمعايير.

د- **العملية المدارة:** تتكامل عملية التخطيط للتكلفة مع مكتب إدارة المشروعات وكافة النظم المالية والمتعلقة بالموارد البشرية. أما المعايير فيتم ربطها بعمليات تعاونية في إطار نظرة تنظيمية على المشروعات.

ه- **عملية التحسين المستمر:** تحسن الدروس المستفادة العمليات الموثقة، مع استخدام الإدارة لمقاييس الفعالية والكفاءة بنشاط لصنع القرار. بالإضافة إلى استخدام المقاييس لفهم أداء المشروع أثناء التنفيذ ولصنع القرارات المتعلقة بالمستقبل.

و- **إدارة جودة المشروع: Quality Management** يصف هذا المجال العمليات المطلوبة لضمان أن المشروع سوف يلبي الحاجات التي يصبو إلى تحقيقها ( كما هو موثق في رسالتها)، ومنها إرضاء المستفيدين من الخدمات، والتكيف مع المتطلبات، وكذلك القدرة على تحقيق الأهداف، مع ضمان قابلية المنتجات والخدمات للإستخدام.

أما مستويات النضج في إطار هذا المجال فقد تمثلت فيما يلي:

أ- **عملية البدء:** يتسم هذا المستوى من النضج بغياب معايير وممارسات متعلقة بإدارة الجودة على الرغم من وعي الإدارة بها، واقتصارها على كيفية تعريفها، مع غياب لأية خطط رسمية متعلقة بإدارة الجودة، مع تطوير بعض فرق المشروع لخطط ذات مستوى عالٍ بشكل خاص وفق ما يترائي لمدير كل فريق.

ب- **عملية الهيكله والمعايير:** يتم تبني سياسة جودة المشروعات التنظيمية، وفيها تشجع الإدارة تطبيق سياسة الجودة على اتساع المنظمة، وداعمة للوقت المطلوب لتعزيز جودة المشروع من خلال تحديد وتنفيذ مقاييس الرقابة على الجودة. وتتسع هذه السياسة لتشمل أهداف الجودة، مستويات الجودة المقبولة، وأدوار ومسؤوليات أعضاء المنظمة المنوط بهم تنفيذها وضمان الجودة.

ج- **المعايير التنظيمية وعملية المأسسة** : يتم توثيق عمليات الجودة وتطبيقها بشكل جيد باعتبارها معايير تنظيمية. وتشارك الإدارة في الإشراف على الجودة لأغلب المشروعات، كما تدعم تطوير وظائف الجودة مع تحديد فرد أو اثنين للتركيز على معايير جودة المشروع التنظيمي وضمانه.

ح- **العملية المدارة**: تؤكد الإدارة التنظيمية رسمياً على أن كل المشروعات تستخدم عمليات المعايير المخططة للجودة، وينظر للجودة من منظور تنظيمي، مع تقييم لجودة المنتج في ضوء قدرته على مقابلة الأهداف التنظيمية الكلية. ويقوم مكتب إدارة المشروع بتنسيق معايير الجودة وضمانها.

خ- **عملية التحسين المستمر**: تتضمن عملية الجودة خطوط مرشدة للتغذية المرتدة للتحسينات في العملية. وتُعد المقاييس أكثر المؤثرات على القرارات الجيدة بما تتضمنه من المقارنات المتعلقة بالتكلفة، القرارات الفعالة والكفؤة، وكذلك القرارات النهائية المتعلقة بجودة المنتج.

## ٦- إدارة الموارد البشرية: **Human Resource Management** يتمثل

الهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية في تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأنشطة المشروع الخاصة، وتحديد الأفراد الذين يمتلكون هذه المهارات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات للمشروعات مع ضمان إنتاجية عالية للموارد البشرية، وتنبؤ بإحتياجاتهم في المستقبل. ويشتمل هذا المجال على التخطيط لإدارة الموارد البشرية، اختيار فريق المشروع وتطويره وإدارته.

**أما مستويات النضج في إطار هذا المجال فقد تمثلت فيما يلي:**

أ- **عملية البدء**: تدرك المنظمة لعملية إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالمشروع لكن لا يتم تطبيق عمليات مكررة للتخطيط، كما لا يتم قياس الوقت والتكلفة في هذه المرحلة. وفيما يتعلق بالتوثيق فيكون فقط من قائمة من الأفراد الذين يعملون بالمشروع ويتم بشكل خاص مع غياب المعايير.

نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا)

ب- **عملية الهيكلية والمعايير:** يتم تحديد الطرق اللازمة للتخطيط وإدارة الموارد البشرية، مع اقتراح المدخلات، الوسائل والتقنيات وكذلك النواتج. ويتم تعيين الفرق الرسمية للمشروعات الكبيرة بحيث تكون محاسبة على متابعة عملية إدارة الموارد البشرية. ويقدم مديرو المشروع تقريراً عن أداء أعضاء الفريق، والتي ربما تشكل الأساس للتعويض والمكافأة أو لا.

ج- **المعايير التنظيمية وعملية المأسسة:** تتبع أغلب المشروعات عملية إدارة الموارد البشرية التي تنشئها المنظمة. ويعامل المهتمين بالتعليم والمستفيدين من الخدمات على أنهم أجزاء مكملة لفرق المشروع. ويتضمن برنامج التنمية المهنية المسار المهني لإدارة المشروع.

د- **العملية المدارة:** تستخدم خطط الموارد في التخطيط للمشروع والأولويات. ويتم قياس أداء فريق المشروع وتكامله مع خطط تنمية المسار.

هـ- **عملية التحسين المستمر:** يتوقع أن تتبع كل المشروعات عملية تخطيط الموارد البشرية التي تم وضعها، وتقوم الفرق بتوثيق الدروس المستفادة للمشروع، ويتم تضمين التحسينات في عملية إدارة الموارد البشرية.

٧- **إدارة اتصالات المشروع: Communication Management** وتهدف إلى الرقابة على عمليات بيانات المشروع بداية من تجميعها إلى تصنيفها ونشرها واستخدامها وصنع القرار. ويشمل هذا المجال التخطيط لإدارة الاتصالات، وتوزيع المعلومات، وإعداد تقارير الأداء، وإدارة إنهاء المشروع.

أما مستويات النضج في إطار هذا المجال فقد تمثلت فيما يلي:

أ- **عملية البدء:** تنفيذ الإدارة من عملية الاتصالات الخاصة والتي بها يتم تقرير حالة المشروع بشكل غير رسمي.

ب- **عملية الهيكلية والمعايير:** ويتم في هذه المرحلة العديد من الأنشطة، هي: تطبيق عمليات إدارة اتصالات المشروع تفصيلياً، والتي تتضمن تحليل لمتطلبات

الإتصالات وقياساته التكنولوجية، وتحديد أدوات ووسائل الإتصالات التي ستستخدم لتبادل المعلومات، والحصول على موافقة رسمية لإنجازات المشروع من مستفيديه.

ج- **المعايير التنظيمية والمأسسة:** يتم مأسسة عملية إدارة اتصالات المشروع، وتوقع الخطط الرسمية لإدارة الاتصالات لأغلب المشروعات. وتقوم الإدارة بمراجعات أداء المشروع بنشاط، والتصدي لكافة التحديات التي تؤثر على المجال والزمن والتكلفة.

د- **العملية المدارة:** يتم تطبيق خطط إدارة الإتصالات رسميا لكافة المشروعات، وتتكامل مع هيكل الإتصالات التعاوني.

هـ- **عملية التحسين المستمر:** وتهدف إلى تحسين إدارة اتصالات المشروع باستمرار، حيث يتم دمج الدروس المستفادة في مبادرات التحسين، وتوثيق العمليات المتكررة، واستخدام المعلومات لتقييم تأثيرات المشروعات على العمليات الوظيفية.

٨- **إدارة مخاطر المشروع Risk Management :** تركز هذه المرحلة على التخطيط لإدارة المخاطر، وتحديدها وتحليلها كما وكيفا، وكذلك تخطيط الاستجابة لها والسيطرة عليها، وتوثيقها في قاعدة بيانات المنظمة. أما مستويات النضج في إطار هذا المجال فقد تمثلت فيما يلي:

أ- **عملية البدء:** تدرك المنظمة في هذا المستوى الحاجة إلى إدارة المخاطر، لكن بدون بناء ممارسات أو معايير موقع التنفيذ، أما التوثيق يكون في أقل صورته حتى النتائج لا يتم مشاركتها. أما الاستجابة للمخاطر فهي قائمة على الفعل أكثر من كونها مخططة واستباقية.

ب- **عملية الهيكلة والمعايير:** يتم تطوير عمليات إدارة المخاطر وتوثيقها في كل مناطق المكونات لكن تستخدم بشكل عام للمشروعات الكبيرة. ويستخدم فريق المشروع مدخل هيكلية لتحديد حجم التأثيرات لهذه المخاطر باعتباره جهدا لترتيب أهميتها. مع

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

تكرار لكل العمليات الموثقة، وفحص المخاطر والتحكم بها على أساس مشروع تلو الآخر.

ج- **المعايير التنظيمية وعملية المأسسة:** تعتبر عمليات إدارة المخاطر بمثابة معايير تنظيمية تستخدم لأغلب المشروعات. وتتسع الإجراءات لتشمل الطرق الفعالة لتحديد المخاطر، مع تطوير نظام للرقابة عليها والتحكم بها. وكذلك استخدام القياسات لدعم قراراتها على مستوى البرنامج والمشروع. وتقوم الإدارة بتقديم الدعم الكامل لعمليات إدارة المخاطر ومأسسة الإجراءات والمعايير. ويتم فحص المخاطر والتحكم بها على أساس البرنامج.

د- **العملية المدارة:** تستخدم كافة العمليات الموثقة لأغلب المشروعات، وتشارك الإدارة بفاعلية في إدارة المخاطر على اتساع المنظمة. وتتكامل أنظمة المخاطر مع الوقت، والتكلفة ونظم الموارد. مع التزام كافة الأعضاء مع عمليات إدارة المخاطر التنظيمية وإجراءاتها.

هـ- **عملية التحسين المستمر:** تستخدم عمليات التحسين لضمان أن المشروعات تقاس وتدار باستمرار في مقابل مقاييس الأداء القائمة على القيمة. ويتم فحص الدروس المستفادة بانتظام واستخدامها لتحسين العمليات الموثقة.

## ٩- إدارة توريد مستلزمات المشروع Procurement and Vendor

**Management** تتولي هذه المرحلة تطوير العمليات التي يتخذها مدير المشروع أو فريقه لتوفير الموارد والخدمات لدعم المشروع، كما تشمل الأنشطة المتعلقة بالتخطيط للعطاءات، اختيار المصادر، إدارة التعاقد وإنهاؤه .

أما مستويات النضج في إطار هذا المجال فقد تمثلت فيما يلي:

أ- **عملية البدء:** لا تمتلك المنظمة عملية لمستلزمات المشروع لكنها تدرك القيمة المبذولة لامتلاك عملية محددة، ويدرك بعض المديرين الحاجة لمستلزمات

المشروع من الخارج في إطار سلوك منهجي (سلع وخدمات)، أما الطرق التي يتبناها تكون غير مترابطة وعشوائية.

ب- **عملية الهيكلة والمعايير:** تغطي عملية التوثيق توريد الموارد والخدمات، لكنها ليست ممارسة معيارية. وتستخدم من خلال المشروعات المرئية الكبيرة، ويتضمن التوريد فريق المشروع والإستفادة من خبراتهم ومعرفتهم.

ج- **المعايير التنظيمية وعملية المأسسة:** تعمل عملية التوريد كمعايير تنظيمية وتستخدم من خلال معظم المشروعات، وتقوم على رؤية برنامج محددة، ورؤى الإدارة وباقي المشروعات والمنتجات قبل صنع القرارات.

د- **العملية المدارة:** تمثلت في الإدارة التنظيمية لإجراءات التوريد من خلال كافة المشروعات. ويتكامل الموردين داخل آليات إدارة المشروع. وفيما يتعلق بالدروس المستفادة فيتم الإعتماد عليها في مساعدة تخطيط التوريد لمشروعات مشابهة.

هـ- **عملية التحسين المستمر:** يتم مراجعة عملية التوريد بشكل دوري مع دمج للتعزيزات. ويقوم مديري المشروع والفريق بتحديد ودعم التحسينات لعمليات التوريد، ويتم تقييم ودمج الدروس المستفادة- في ختام كل مشروع- في العمليات واستخدامها لتحسين ممارسات والتوثيق. وتركز تحسينات العملية باستمرار على توريد مقاييس تتسم بالكفاءة والفعالية.

## ١٠- إدارة المهتمين بالمشروع: Project Stakeholder Management

يتضمن هذا المجال العمليات المطلوبة لتحديد المهتمين بالمشروع (أصحاب المصلحة)، والتخطيط لإدارتهم وتضمينهم، والرقابة عليها. أما مستويات النضج في إطار هذا المجال فقد تمثلت فيما يلي:

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا)

- أ- **عملية البدء:** يتم وضعها بشكل خاص، وتدار بشكل غير رسمي، في ظل غياب للمعايير اللازمة لتحديدهم وتحليل احتياجاتهم، وغياب خطة لإدارة عملية مشاركتهم في المشروعات وتوقعاتهم.
- ب- **عملية الهيكلة والمعايير:** يتم بناءها بشكل أساسي، وتوفير مدخل هيكلية لإدارة المهتمين بالمشروع.
- ج- **المعايير التنظيمية وعملية المأسسة:** يتميز بوجود مدخل معياري وعملية لإدارة المهتمين بالمشروع عبر المنظمة، مع تطوير خطط لإدارة هذه العملية رسمياً وتنفيذها من أجل أغلب المشروعات.
- د- **العملية المدارة:** تكون خطط إدارة المهتمين مطلوبة في كافة المشروعات، وتتكامل مع بعضها في نظم وهياكل وعمليات تخطيط تعاونية.
- هـ- **عملية التحسين المستمر:** توضع العملية موضع التنفيذ لضمان التحسين المستمر لإدارة المهتمين بالمشروع، أما الدروس المستفادة تدمج داخل العمليات الموجودة.
- في ضوء ما سبق يتضح أن تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة المشروعات بالجامعات يتوقف على ما يمتلكه القائمون على إدارة المشروع من مهارات شخصية، وما يمكن أن يكتسبوه من مهارات متعلقة بالبنية المعرفية للمشروع في المجالات السابقة، وكذلك مدى قدرتهم على فهم وتحليل كل مجال من هذه المجالات في إطار علاقته بالمجالات الأخرى، وإدراك خصائص كل مستوى من مستويات النضج في إطار كل مجال، الأمر الذي يساعد على تحديد مستوى النضج في كل مجال، والعمل على تحقيق مستوى أعلى من النضج من خلال التركيز على أفضل الممارسات المتعلقة بالتنفيذ الناجح لإدارة المشروعات.

### رابعاً: نماذج نضج إدارة المشروعات بالجامعات:

ترجع نشأة نماذج النضج إلى مجال إدارة الجودة، ويتم التركيز على نضج العملية بما تتضمنه من الرقابة على العملية الإحصائية وتحسين العملية المستمرة. وقد بدء

كروسبي Crosby 1979، في وضع أول نموذج مفاهيمي لنماذج النضج اقترح فيه إطار عمل لخمسة مستويات يتم من خلالها تقييم جودة العمليات التنظيمية، ثم تلاها العديد من نماذج النضج لإدارة المشروعات، والتي تم تطويرها بمرور السنوات؛ ففي عام 1991م بدء معهد هندسة البرمجيات Software Engineering Institute التابع لجامعة كارنيجي ميلون في تطوير إطار عمل نضج العملية لتطوير البرمجيات ونتج عنه ترويج لنموذج نضج القدرة بمستوياته الخمسة، وتضمنت الدعاية منطقتين هما نموذج نضج قدرة الأفراد P-CMM، ونموذج نضج إدارة المشروع، PMMM<sup>(٣٤)</sup>.

وتُصنف نماذج النضج وفقاً لمدخل جمع البيانات إلى النماذج القائمة على الدراسات المسحية والمقابلات ونماذج التقييم الذاتي أو مزيج منهم. وتمثل نماذج نضج إدارة المشروعات القائمة على المسوحات والمقابلات أشهرها في الأدبيات، والتي من بينها نموذج نضج القدرات لإدارة المشروعات P2CMM، ونموذج نضج إدارة المشروعات التنظيمية OPM3، ونموذج نضج إدارة المشروعات والبرنامج والبروتوكول P3M3. كما تقوم بعض المنظمات بتقييم نضج إدارة المشروعات كجزء من التقييم الكلي لجودة عمليات العمل بها باستخدام نماذج التقييم الذاتي مثل نموذج تقييم أداء إدارة المشروع PMPA الذي تم تطويره بواسطة برايد 2003م، ونموذج PM Delta في بداية التسعينات باعتباره أحد النماذج القائمة على مدخل التقييم الذاتي.<sup>(٣٥)</sup>

بإستقراء ما سبق يتضح أن نشأة نماذج النضج ترجع إلى مجال إدارة الجودة الشاملة، حيث ترتبط بالتحسين المستمر، وتتطلب فهما لوضع المنظمة الحالي وأين تهدف لتكون في المستقبل من خلال تقييم مستوى نضجها في إدارة المشروعات، كما توفر هذه النماذج-على اختلاف أنواعها- إطار عمل لتنفيذ القياس المقارن(المقارنة المرجعية)، وتحسين الأداء وصولاً إلى مستوى أعلى من النضج في إدارة المشروعات. وتحظى نماذج النضج المؤسسي بالمنظمات بشكل عام بأهمية كبيرة، وذلك في ضوء ما تقوم به من أدوار ثلاثة رئيسية، هي: تقييم الوضع الحالي للنضج، وتوفير الخطوط

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا)

المرشدة للوصول لأعلى مستوى من النضج، والقياس المقارن مع المنظمات الأخرى. كما تمتلك هذه النماذج قيم محتملة تتمثل في قيمة إستراتيجية؛ وتعني قيمة متعلقة بتحقيق ميزة تنافسية، وقيمة للقياس المقارن (المقارنة المرجعية)؛ وتعني تسليط الضوء على الحاجة إلى تطوير مستوى النضج، وقيمة الأداء؛ فمستويات النضج المرتفعة تقود المنظمة إلى أداء أفضل. (٣٦) وبذلك تعد نماذج النضج بمثابة أدوات داعمة للقرارات، حيث أنها تساعد في التعرف على الوضع الحالي للمنظمة، وتدفع عملية تبني قياسات يمكن من خلالها تحديد، وتطبيق، وقياس أفعال التحسين، كما تعد المنظمة لإتخاذ خطوات مستقبلية حول نظم الدعم القوية القائمة على أفضل الممارسات المطورة في مجال الإدارة التنظيمية. (٣٧) وهذا يعني أنها تسمح للمنظمة بتقييم ومقارنة ممارساتها في مقابل أفضل الممارسات أو ممارسات المنافسين، مع رسم مسار هيكلي لضمان التحسين المستمر.

وقد أصبح نموذج نضج إدارة المشروعات أكثر نماذج النضج شيوعاً نتيجة لقدرته على ضبط الوقت والتكلفة بشكل أكثر كفاءة، وتبني الكثير من المنظمات إدارة المشروعات بإعتبارها إستراتيجية أساسية لتبقي منافسة في بيئة العمل شديدة التنافسية، ويسمح نموذج نضج إدارة المشروع للمنظمة بتحديد الخطوات الواجب اتخاذها، والأفعال الواجب إنجازها، وكيف يتم إدراك النتائج الحقيقية والتي تم قياسها وفي أي خطوة. (٣٨)

ويتكون نموذج نضج إدارة المشروعات من مكونات منظمة تضمن التكيف والتنفيذ داخل المنظمة، وهي: مستويات النضج، وأفضل الممارسات لإدارة المشروعات، وكذلك نموذج تقييم لممارسات إدارة المشروع وخطة تحسين العملية. وتبدأ عملية قياس نضج إدارة المشروع بقياس وتقييم ممارساتها الحالية، يليها القياس المقارن لنموذج النضج المقاس مع أفضل الممارسات المعيارية لنضج إدارة المشروع، ويوفر القياس المقارن

مقارنة لقدرات إدارة المشروع، وأخيرا يتم تحسين هذه القدرات لتحقيق مستويات أعلى من النضج.<sup>(٣٩)</sup>

وتفترض نماذج نضج إدارة المشروعات أن المعرفة التنظيمية والخبرة يمكن ترجمتها إلى إجراءات، وتكمن الفكرة في أن العمليات المحددة بعناية والمتكررة والمتوقعة يمكن أن تساهم بشكل مباشر في كفاءة النظم التنظيمية، وتزيد من استخدام الممارسات الرسمية لإدارة المشروعات. وفيما يتعلق بنضج إدارة المشروعات فيجب أن يتم تحديدها وتقييمها باستخدام مدخل متعدد الأبعاد يتضمن متغيرات متكيفة مثل الاتجاهات والقيادة.<sup>(٤٠)</sup>

في ضوء ما سبق يتضح أن نماذج نضج إدارة المشروعات تساعد المنظمات على تقييم ممارساتها الحالية وتحديد مستوى نضجها في إدارة مشروعاتها، وتحديد استراتيجيات التطوير المستمرة للمعرفة والقدرات والتقنيات والأدوات بهدف تحقيق أهدافها من خلال هذه المشروعات وذلك في ضوء طبيعة هذه المنظمات ومواردها. وبذلك يمكن اعتبارها بمثابة أداة للتقييم والتحسين والتي تحدد وتهيكل وتقيس نضج العملية حتى توجه الموضوعات في سلوك منظم نحو تحقيق الأهداف، وتحقيق مستويات أعلى من النضج.

وعلى مستوى الجامعات، تتعدد فوائد نماذج النضج، لتشمل ما يلي:<sup>(٤١)</sup>

أ- توفر شفافية للوضع الحالي للعمليات التنظيمية بالجامعة، الأمر الذي يعود بالنفع على كل من الجامعة والطلاب؛ حيث تعد أحد الخطوات الأولية نحو تحسين النتائج، وتعزيز الرؤية التي تحدد فرص متميزة للتحسينات.

ب- تعمل كأداة للتحسين من خلال تحديد خارطة الطريق نحو التحسين، وتحديد إطاره بشكل يمكن من إدارة المخاطر عن طريق الفهم المتبادل للفرص، وتحديد نقاط القوة والضعف لإحداث التغيير المطلوب، لأنها تمتلك القدرة على تحفيز التغيير التنظيمي بطريقة قيمة تقود إلى أداء تنظيمي متميز.

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

ج- تحفيز القدرة المتفردة للأفراد للقيام بأفضل الممارسات المتعلقة بالعمليات داخل وخارج الجامعة (القياس المقارن)؛ بمعنى أنها توفر وسيلة لمشاركة أفضل الممارسات.

وفي ذات السياق أكدت إحدى الدراسات على أنه حتى تتمكن المنظمات التعليمية من تحسين خدماتها ومقرراتها، فيجب عليها معرفة اتجاهات المستفيدين من خدماتها، ومستوى رضاهم، ونواتج الطلاب، وذلك من خلال نموذج النضج الذي يساعد الكليات والمدارس على تقييم مقرراتهم في إطار علاقتها بأفضل الممارسات ووضع أولويات لأفعال تحسين المقرر.<sup>(٤٢)</sup> وهذا يعني أن نماذج نضج إدارة المشروعات تمثل الأساس لتحقيق الجامعات التميز في إدارة مشروعاتها، فهذه النماذج لا توفر أدوات لتقييم مستوى النضج في إدارة المشروعات فقط، بل يتسع لتشمل إلزام الجامعات بإدارة مشروعاتها على نحو أفضل.

ولما كان النضج في إدارة المشروعات يعني المكانة التي تجد فيها الجامعة نفسها بالنظر إلى عمليات إدارة المشروع، ومن ثم فإن نماذج النضج تسعى إلى تحديد قدرة الجامعة على إدارة مشروعاتها بنجاح، وذلك في ضوء الموارد المتاحة والإحتياجات التنظيمية التي يتنوع مستوى النضج اعتمادا عليها.

وتتنوع نماذج نضج إدارة المشروعات في إطار الأدبيات، لتشمل أكثر من ٣٠ نموذج، صنفها cooke-Davies 2002، وقد حدد ثلاث تصنيفات لهذه النماذج هي، النماذج التي تركز على عملية إدارة المشروع بمعنى مناطق المعرفة الضمنية. والنماذج التي تركز على العملية التقنية لتطوير نواتج المشروع؛ بمعنى عملية تطوير البرمجيات السوفت وير وغيرها. وكذلك النماذج التي تركز على النضج المؤسسي على نطاق أوسع. أما تصنيف بروكس وكلاارك Brookes and Clark 2009، فقد قام على رسم/تخطيط لمصطلح النضج، ومناطق المعرفة المأخوذة في الإعتبار في النماذج، ومجال النماذج. وقد ميز توريز Torres 2014، نماذج النضج وفقا لمدخلهم لتحديد

مرحلة نضج المنظمات، والتي تضمنت نماذج مستمرة تحدد القاعدة الأساسية للتقييم، ونماذج مرحلية تحدد خطوات النضج.<sup>(٤٣)</sup>

ويقدم نموذج نضج إدارة المشروعات بشكل عام سلسلة من المراحل التطويرية والتقدمية لتحقيق مستويات أعلى من النضج، وتعمل هذه المستويات كأساس لقياس نضج عمليات المنظمة وتقييم قدرة العملية، بالإضافة إلى استخدامها في تحديد أولويات جهود التطوير الذاتي للمنظمة.<sup>(٤٤)</sup> وفيما يلي تناولا لهذه المستويات:<sup>(٤٥)</sup>

- **المستوى الأول Ad hoc Level (اللاوعي):** يرتبط بمدخل غير رسمي وغير مترابط لإدارة المشروعات، حيث يتميز بغياب إدارة للمشروعات منظمة ومهيكله، كما تكون فرق المشروع غير مدركة لمعنى وأهمية معرفة إدارة المشروع بما يضمن نجاحه. مع ندرة المعرفة المتاحة على المستوى الفردي وغياب اتجاه واضح لإدارة معرفة المشروع.
- **المستوى الثاني (البداية/الوعي):** تمارس المنظمة في إطاره بعض ممارسات إدارة المشروع لكنها غير مكتملة، ولا تنفذ هذه الممارسة عبر المنظمة. ويصبح فريق إدارة المشروع في هذه المرحلة على وعي بأهمية معرفة قيمة المشروع، ويفهم الفريق مع مدير المشروع المعرفة باعتبارها أحد عوامل نجاح المشروع. ولا تمتلك المعرفة المتولدة في هذه المرحلة الفرصة للتطوير وتبقى في إطار قيودها.
- **المستوى الثالث (التركيز على المعرفة المتكررة وتطويرها):** وفيه تصل المنظمة لمرحلة من التنفيذ المتناغم لإدارة المشروعات، وتوضع عملية إدارة المشروع الكاملة في مكانها الصحيح باعتبارها مؤشرا على المستوى الثالث من نضج المنظمة. وفيها يدرك فريق إدارة المشروع أهمية المعرفة لجلب فعال للمشروع وتطوير إدارته.

- **المستوى الرابع (استدامة إدارة التميز واستثمارها):** ويعد نتاج لممارسات متكاملة، حيث يتم إدارة المشروعات مع الوضع في الإعتبار كيف كان أدائها في الماضي وما هو متوقع للمستقبل، وتستخدم الإدارة في هذا المستوى المقاييس الفعالة لصنع القرارات واطاعة نصب أعينها المشروع ومدركة تماما لتأثيراته على باقي المشروعات. ويتم تقييم كافة المشروعات والتغيرات والموضوعات وفقا للمقاييس من خلال تقديرات التكلفة، تقدير خط الخدمات، وحسابات القيمة المكتسبة. ويتم توثيق العمليات والمعايير ووضعها لدعم ممارسة استخدام المقاييس لصنع قرارات المشروع، وتفهم الإدارة بوضوح دورها في عملية إدارة المشروع وتنفذه على نحو جيد مع إدارته على نحو صحيح مع التمييز الواضح لأنماط الإدارة المتنوعة ومتطلبات إدارة المشروع للمشروعات مختلفة الأحجام والتعقيد. وتتكامل عمليات ومعايير ونظم دعم إدارة المشروع مع العمليات والنظم المشتركة الأخرى.
- **المستوى الخامس (النضج والتعلم المستمر والتحسين):** يوضح طريقة كاملة وكلية لإدارة قدرة المعرفة، حيث توضع العمليات وتستخدم بفاعلية في تحسين أنشطة إدارة المشروع. وفيها يتم فحص الدروس المستفادة بانتظام واستخدامها في تحسين عمليات ومعايير ووثائق إدارة المشروع. ويكون تركيز إدارة المشروع والمنظمة هنا ليس فقط على إدارة المشروعات بفاعلية لكن على التحسين المستمر أيضا. ويبقى التحسين المستمر هو جوهر الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة. ويضم هذا المستوى المعرفة المتواجدة في المستويات الفردية، وعلى مستوى المجموعة والمنظمة، وبين المنظمات. ويتم استخدام المقاييس المجموعة أثناء تنفيذ المشروع لفهم أداء المشروع وصنع قرارات الإدارة التنظيمية المتعلقة بالمستقبل.

في ضوء ما سبق يتضح أن نماذج نضج إدارة المشروعات بالمنظمات ومنها الجامعات تقدم سلسلة من المستويات أو المراحل المتتالية التي تعمل كأساس لقياس وتقييم مستوى نضجها، وتحديد أولويات جهودها نحو التطوير الذاتي لتحقيق مستوى أعلى من النضج بما يضمن التعلم والتحسين المستمرين.

وجدير بالذكر أن أغلب المنظمات- ٩٠% منها بغض النظر عن حجمها أو الغرض منها وطبقا لدراسات وبحوث PM Solution- تقع في المستوى الأول أو الثاني من مستويات النضج، وتحقق بعض المنظمات المستوى الثاني بأريحية في حين تترك أغلب المنظمات خاصة الكبيرة أن تحقيق معدل المستوى الثالث من النضج سوف يزودها بعائد حقيقي أكبر في الإستثمار. **return on investment (ROI)**. أما تلك المنظمات التي تسعى إلى تحقيق المستويين الرابع والخامس من نضج إدارة المشروعات يتطلب مسارها العديد من السنوات من أنشطة التحسين المستمر.<sup>(٤٦)</sup>

وتقدم النماذج التالية لنضج إدارة المشروعات درجة النضج الذي بداخله تجد المنظمة ذاتها قادرة على تحديد نوع النضج(مستوى) التي ترغب في تحقيقه. وذلك على النحو التالي:

### ١- نموذج نضج القدرات المتكاملة **Capability Maturity Model: Integration (CMMI)**

تم تطوير هذا النموذج بواسطة معهد هندسة البرمجيات لتحسين عمليات تطوير البرمجيات عام ١٩٩٣ ليركز على مجالات النظم وهندسة البرمجيات، وليغطي الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشروع والبرنامج. وقد تم تطويره لمقارنة العمليات الحالية في منظمة ما مع أفضل الممارسات المبرهنة والمطورة من خلال أعضاء الصناعة، والحكومة والأكاديميين، ولتوفير الطرق لقياس التقدم والكشف عن مناطق التحسين المحتملة. وجدير بالذكر أن هذا النموذج لم يتم تطويره للبرمجيات فقط، بل لمساعدة منظمات الخدمات والبرمجيات في تنظيم تحسينات العملية مع أهداف العمل،

نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

وتكلفة الهندسة، والجدول، والإنتاجية، بالإضافة إلى تحقيق الجودة ورضا المستفيد. أي أنه يمثل نموذجًا لتحسين العملية الذي يمكن تبنيه لحل مشكلات الأداء في أي مستوى للمنظمة أو الصناعة من خلال خطوط مرشدة للتحسين في الفروع المتعددة للمنظمة.<sup>(٤٧)</sup>

ويشير نموذج نضج القدرات CMM بداية إلى إدارة المشروعات في المستوى الثاني، حيث يكون التركيز على التكرار، ومن هنا يبدأ مفهوم المعايير لإدارة المشروعات. ويساعد هذه النموذج المنظمات على توجيه الجوانب الأساسية لإدارة المشروعات، وتحسين احتمالية نتائج الجودة والعوائد الناجحة، كما يقلل من احتمالية المخاطر المؤثرة على المشروع سلبياً.<sup>(٤٨)</sup>

وعلى الرغم من أن هذا النموذج يمثل أداة هامة تسهم في حل مشكلات الأداء وتحقيق الجودة ورضا المستفيدين، وذلك من خلال التركيز على تحديد نقاط القوة والضعف واقتراح البدائل للتحسين، إلا أنه ينتابه العديد من أوجه القصور التي أكدتها إحدى الدراسات؛ حيث " يتبع مدخل مرحلي لتقييم النضج، ولا يوفر قائمة بأفضل الممارسات لممارسيه، كما أن تكلفته عالية، ويعتمد على صناعة البرمجيات".<sup>(٤٩)</sup>

## ٢- نموذج نضج إدارة المشروعات Project Management Maturity Model (PMMM)

تعد منظمة (PM Solutions) . Project Management Solutions (PM Solutions) منظمة تدريبية استشارية بحثية تختص بمساعدة الشركات والمنظمات على تحسين أداء العمل وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح من خلال مبادرات تحسين إدارة المشروعات، ومن بين الخدمات الجلية التي تقدمها تقييمات نضج إدارة المشروعات التنظيمية، وتطوير عمليات المشروع ومنهجيته، بالإضافة إلى تكامل تكنولوجيا إدارة المشروعات، وقياس القيمة. وقد قامت المنظمة بوضع نموذج نضج

إدارة المشروعات PMMMSM بإعتباره حجر الأساس الذي ساهم في تحقيق نجاح واسع الإنتشار في مساعدة المنظمات على تحسين عمليات إدارة المشروعات بها، كما استخدم كمعيار في قياس نضج إدارة المشروعات بالمنظمات وتحسين ممارساتها. ويوفر هذا النموذج أيضا إطارا نظريا يساعد المنظمات على تحسين قدراتها وعملياتها المتعلقة بإدارة المشروعات.<sup>(٥٠)</sup>

ويمكن تحقيق تميز المشروع من خلال هذا النموذج والذي يتكون من خمسة مستويات تمثل درجات مختلفة من النضج في إدارة المشروع، وهي:<sup>(٥١)</sup>

أ- **المستوى الأول:** اللغة المشتركة (عملية البدء)، وتدرج المنظمة في إطاره أهمية إدارة المشروع والحاجة إلى الفهم الجيد للمعرفة الأساسية فيه، واللغة أو المصطلحات المرافقة له. ويكون تعريف المشروع والوعي هامين جدا.

ب- **المستوى الثاني:** (العمليات المشتركة) وتدرج المنظمة في إطاره أن العمليات المشتركة بحاجة إلى تحديد وتطوير، حيث يمكن تكرار مثل هذه النجاحات في مشروعات أخرى. كما يتم أيضا تضمين إدراك تطبيق ودعم مبادئ إدارة المشروعات للمنهجيات الأخرى التي تم توظيفها من قبل المنظمة.

ج- **المستوى الثالث:** منهجية مفردة (عملية محددة)، وتدرج المنظمة في إطاره التأثير المتأزر من ربط كافة المنهجيات التعاونية في منهجية مفردة يكون مركزها إدارة المشروع. ويجعل التأثير المتأزر عملية التحكم/الضبط أيسر مع منهجية مفردة أكثر منها مع منهجيات متعددة. كما يوفر المناطق الأساسية التالية: إدارة الفوائد، الإنتقال، وإدارة المعلومات، والتركيز التنظيمي، وتعريف العملية، التدريب، وتنمية الكفايات والمهارات، والإدارة المتكاملة والتقارير، ضبط دورة الحياة، التنسيق داخل المجموعة والتشبيك، وكذلك ضمان الجودة.

د- **المستوى الرابع:** القياس المقارن (العملية المدارة): يتم في إطاره الإعتراف بأن تحسين العملية هام وضروري للحصول على الميزة التنافسية. ومن ثم فالقياس

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

المقارن يجب أن يؤدي على أساس مستمر، ويجب أن تحدد المنظمة مع من تقارن وماذا تقارن. وتنمو في هذا المستوى إدارة الجودة، ويكون النمو الثقافي التنظيمي وإدارة القدرة مناطق عملية أساسية.

هـ - **المستوى الخامس:** التحسين المستمر (العملية المحسنة)، وتقوم المنظمة في إطاره بتقييم المعلومات التي حصلت عليها من خلال القياس المقارن، وتقرر بعدها ما إذا كانت هذه المعلومات سوف تحسن المنهجية المفردة. وتمثل إدارة المشكلات الإستباقية، وإدارة التكنولوجيا، وتحسين العملية المستمرة مناطق العملية الأساسية في هذا المستوى.

ويقوم مستوى نضج إدارة المشروع بقياس فعالية المنظمة في جلب المشروعات، وكيف تتقدم نحو إدارة المشروعات ودمجها كوسيلة فعالة للعمل. ويوفر هذا التقييم وعياً مبدئياً بوضع إدارة المشروع في المنظمة من ناحية، كما يساعد على وضع المرحلة لجعلها أفضل. كما تعبر المستويات التي تم وصفها في نموذج نضج إدارة المشروعات عن كيف يمكن وضع المناطق العملية الأساسية في ترتيب هيراركي لتوفير حالات الانتقال من رغبة المنظمة إلى وضع أهداف واقعية وعقلانية حتى تصبح منظمة تتسم بالقدرة والنضج مع أسس موضوعية للحكم على جودة المشروع وحل موضوعاته. (٥٢)

وفيما يتعلق بالمعايير المطلوب من المنظمات مقابلتها حتى تعتبر محققة لمعدل نضج المستويات من الثالث إلى الخامس وفقاً لهذا النموذج 'PM Solutions' PMMM فقد تم تنظيمها داخل مجموعات إدارية تمثلت فيما يلي: (٥٣)

- فيما يتعلق بالمستوى الثالث لنضج إدارة المشروعات فقد تمثلت المعايير في: توافر برامج التدريب، ودعم الإدارة، العمليات المكررة، وإدارة المشروع القائمة على المبادأة، وغيرها من المعايير اللازمة لتحقيق مستوى متقدم من نضج إدارة المشروعات. وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق هذا المستوى يجب بناء كل عمليات إدارة المشروع باعتبارها معايير تنظيمية، بحيث تشمل هذه العمليات

على تضمين المستفيدين من الخدمات والمستفيد الداخلي كأعضاء فاعلين ومكملين لفريق المشروع، مع امتلاك الإدارة القدرة على مأسسة العمليات والمعايير مع الوثائق الرسمية المتواجدة في كل العمليات والمعايير.

- فيما يتعلق بالمستوى الرابع، يجب أن تتكامل عمليات المشروع والمعايير ونظم الدعم مع باقي العمليات التعاونية الأخرى من خلال الوضع في الاعتبار كيف تمت في الماضي وما هو متوقع للمستقبل. مع استخدام الإدارة القياسات الفعالة لصنع القرارات المتعلقة بالمشروع، وفهم التأثيرات المتوقعة لهذه القرارات على باقي المشروعات. ويتم تقييم كافة المشروعات والتقييمات، والموضوعات بناء على القياسات من التكلفة الأساسية والتقدير الزمنية، والوضع الحقيقي، بالإضافة إلى حسابات القيمة المضافة. وتلعب الإدارة دورا هاما في تنفيذ تلك العمليات جيدا من خلال التمييز بوضوح بين أنماط الإدارة ومتطلبات إدارة المشروع لكافة مشروعات المنظمة على اختلاف حجمها وتعقيدها، حيث تتكامل معرفة المشروع مع باقي الأنظمة التعاونية بما تتضمنه من التمويل والإدارة الإستراتيجية ونظم إدارة الموارد للوصول لقرارات عمل أفضل.

- فيما يتعلق بالمستوى الخامس، فالمنظمات التي تحقق هذا المستوى هي أفضل المنظمات في وضع المعيار لمجال إدارة المشروع داخل قطاعاتها الصناعية الممثلة، ويتميز العاملون بها بممارسة إدارة المشروعات بطريقة غاية في التنظيم من خلال أنشطة التحسين المستمر. أما العمليات الرسمية التي تستخدم لتحسين أنشطة إدارة المشروع بشكل مستمر فقد تمثلت في فحص الدروس المستفادة بانتظام واستخدامها في تحسين عمليات إدارة المشروعات، والمعايير، والوثائق، وزيادة احتمالية النجاح للمشروعات المستقبلية. أما القياسات التي تم تجميعها أثناء التنفيذ تستخدم لتطوير الفهم لأداء المشروع بالإضافة صنع قرارات إدارية تنظيمية فعالة دافعة للأمام.

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا)

وقد أكدت إحدى الدراسات على أن نموذج نضج إدارة المشروعات بمستوياته الخمس السابقة يعمل على تكامل العديد من التخصصات داخل مستويات تقدمية من النمو والنضج، حيث يعمل النموذج على دمج مجموعة من المفاهيم مثل تحسين العملية، والذكاء العاطفي والثقافي، الإبداع، إدارة المعرفة، وكفايات التدريب. بالإضافة إلى أنه يقترح أن مديري المشروعات يقومون بدمج كفاياتهم التقنية (hard skills)، وكفاياتهم القائمة على الأفراد (soft skills) مثل الاتصال، والمهارات المتعلقة بالعلاقات بين الأفراد، التنسيق، التفويض وبناء الفريق، وإيجاد المشكلات وتحليلها وحلها، لتخطيط وتنفيذ المشروعات الناجحة.<sup>(٥٤)</sup>

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه كلما استمرت المنظمات التعليمية في النمو والتطور، وكلما استمر هيكل المعرفة وإدارة المشروعات في التطور، كلما سعت هذه المنظمات إلى معرفة أين هي من منحنى تعلمها وما يجب فعله لتحسين أدائها في المشروعات بشكل أكثر. ويساعد نموذج نضج إدارة المشروعات على تقييم احتمالية تنفيذ المشروع بنجاح، حيث يوفر أفضل الممارسات لضمان إدارة فعاليتها في أداء مهام إدارة المشروع، ومن ثم فهو يوفر للمنظمات التعليمية الضمان الأفضل بأن مشروعاتهم سوف تحقق فوائد ستكون الأساس في الوصول لمكانة أفضل. ومن ثم فالمنظمات التعليمية يجب عليها أن تحدد لنفسها مستوى النضج الذي تحتاج لتحقيقه، وما الوقت الذي تستغرقه الرحلة، وتطور خارطة طريق للتنفيذ التي تتبع تحليل مفصل لقدراتها التي ستقل من فترة الوقت المطلوبة لتحسين مستوى نضجها.<sup>(٥٥)</sup>

باستقراء ما سبق يتضح أن هذا النموذج يمكن أن يوفر أفضل الممارسات المتعلقة بإدارة المشروعات بالمنظمات التعليمية ومنها الجامعات، والتي تساعد على تحديد عمليات نضج إدارة المشروعات بها، ووضع خريطة لمسار تحسين هذه العمليات، مع وضع أولويات للأفعال المتعلقة بتحسينها بما يحقق مستوى أعلى من النضج في إدارة

مشروعاتها. بمعنى آخر أنه يعد بمثابة خريطة طريق توضح للمنظمات التعليمية كيف تتحرك بشكل منظم لمستويات أداء أكثر نضجا وبطرق أكثر كفاءة وفعالية.

### ٣- نموذج نضج إدارة المشروعات التنظيمية Organizational Project

#### Management Maturity Model: OPM3

تم وضع هذا النموذج من قبل معهد إدارة المشروع Project Management (PMI institute) في الفترة بين ١٩٩٨ و ٢٠٠٣م، وقد وضع أربعة متطلبات لضمان وتطوير القدرات في المشروعات والبرامج وحقائب المشروعات، وذلك لمساعدة المنظمات على إنجاز استراتيجياتها التنظيمية من خلال هذه المشروعات. أما عن الهدف من تطوير هذا النموذج فقد تمثل في توفير طريقة تساعد المنظمات على فهم إدارة المشروعات وقياس النضج، وذلك بالإضافة إلى توفير مجموعة شاملة ومتنوعة من أفضل الممارسات في إدارة المشروعات. ويتكون تقدم النضج في هذا النموذج من مجالات عدة، يتضمن أحد هذه المجالات تقييم أفضل الممارسات المتعلقة بالمراحل المتطورة لعمليات (التوحيد القياسي، القياس، الرقابة والتحسين المستمر)، والتي تمثل عمليات التحسين للمشروعات، وتحليل عملية تنفيذها، وتقييم الممارسات وتحسينها. أما المجال الثاني يتضمن التوافق مع التقدم في أفضل الممارسات المتعلقة بكل مجال من هذه المجالات: المشروعات، البرامج، وحقائب المشروعات.<sup>(٥٦)</sup>

وتبنى العملية في هذا النموذج بحيث تكون قائمة على خمس مجموعات من العملية مع المجالات الثلاثة، متفاعلين مع الأربع مراحل للتحسين. ويمكن تلخيص هذا التفاعل من خلال مجموعة من الإجراءات وهي: أن كل عملية ضرورية في كل المجالات، أن تنفيذ العمليات يعتمد على مدخلات وأدوات وطرق مناسبة، الرقابة على (التحكم في) التغيير داخل العمليات، وكذلك اعتماد نضج كل مجال على مدى التقدم في مراحل التحسين المتعلقة بعمليات التوحيد القياسي، القياس، الرقابة والتحسين المستمر. ويشترط النموذج - في آخر مرحلة - أن المنظمة يجب أن تضع في إعتبارها قائمة أفضل

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

الممارسات، وتقوم بالتحليل القائم على الأولويات والقابل للتنفيذ، وبناء خطة بأفضل أفعال التحسين المناسبة لظروفها الموقفية بهدف تحقيق نضج أكبر.<sup>(٥٧)</sup>

ويتسم هذا النموذج عن غيره من النماذج بأنه من أكثرها شيوعا في عالم إدارة المشروعات، نظرًا لأنه يغطي الجوانب الثلاثة (المشروع، البرنامج، البورتفوليو)، كما يوفر قائمة بـ ٥٨٦ من الممارسات، وأدوات للتقييم الذاتي والتقييم الخارجي لنضج إدارة المشروعات، ويحدد أيضا نقاط القوة والضعف ويقترح بدائل للتحسين، بالإضافة إلى أنه يوفر المسار لترتيب التحسينات وفقا لأولوياتها، فضلا عن قلة تكلفته، وإمكانية تطبيقه في أي قطاع صناعي.<sup>(٥٨)</sup>

### ٤- نموذج كرزنر لنضج إدارة المشروعات Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM):

يعد هذا النموذج امتداد لنموذج CMMI، الذي يركز على مجال إدارة المشروعات، ويتكون من ٥ مستويات من النضج المتصلة بهيكل العملية المتعلقة بـ PMBOK. ويتميز هذا النموذج عن باقي النماذج من خلال ما يقدمه من طرق لتقييم كل مستوى من النضج، بهدف تنويع درجة التزام المنظمة في كل مستوى. ولا شك أن تبني منهجية لإدارة المشروع أمر هام جدا لكنه في ذات الوقت شرط غير كافي للحصول على النجاح التنظيمي.<sup>(٥٩)</sup> ويغطي هذا النموذج إدارة المشروعات الإستراتيجية، ولا يغطي إدارة البرنامج والبورتفوليو، ولا يوفر قائمة من الممارسات، ويحدد نقاط القوة والضعف ويوفر بدائل للتحسين، مع قلة تكلفة التقييم.<sup>(٦٠)</sup>

ويمثل نموذج نضج إدارة المشروعات التنظيمية OPM3 أحد النماذج ثلاثية الأبعاد التي تركز على مجالات إدارة المشروع، وهي: إدارة المشروع الفردي، إدارة البرنامج، وإدارة مجالات البرنامج، ويتبنى فكرة التدرج، ومناطق المعرفة المعيارية الموثقة لتقييم مستوى النضج، الذي يمثل حل يركز على التطوير.<sup>(٦١)</sup>

بتحليل النماذج السابقة لنضح إدارة المشروعات في المنظمات يتضح أنه على الرغم من اختلاف هذه النماذج إلا أنها تجمعها خصائص مشتركة تتمثل في:

- تمثل خارطة طريق توضح للمنظمات على اختلاف أنواعها كيف تتحرك بشكل منظم لمستويات أداء أكثر نضجا وبطرق أكثر فعالية وكفاءة في إدارة مشروعاتها.
- الهدف المشترك وهو توفير إطار نظري يساعد المنظمات على تحسين قدراتها فيما يتعلق بإدارة مشروعاتها وتحسين عملياتها في إطار من الشفافية المعلوماتية والإدارية على كافة المستويات، الأمر الذي يسهم في تحسين النتائج، وتعزيز رؤية المنظمة الي تحدد فرص التحسين المتميزة، ويقلل من احتمالية المخاطر المؤثرة سلبا على المشروع ومن ثم تحقيق مستوى أعلى من النضج في إدارته.
- تقدم سلسلة من المستويات محددة للنضج، والتي تستخدم كأساس لقياس نضج عمليات المنظمة، وتقييم قدرة كل عملية في إطار مجموعة من الأبعاد، بالإضافة إلى استخدامها في تحديد أولويات جهود التطوير الذاتي للمنظمة والتي تسهم في تحسين أدائها الكلي وتحقيق مستوى أعلى من النضج بما يضمن التعلم والتحسين المستمرين.
- التركيز على تقييم ممارسات إدارة المشروع؛ بمعنى تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات وكفايات الأفراد، والقياس المقارن مع المنظمات الأخرى داخل القطاع ومع الصناعة بشكل عام، ومراجعة أداء المشروعات فيما يتعلق بمجالات التكلفة والوقت والجودة أو أية قياسات أخرى مثل رضا المستفيد والبيئة الصحية الأمانة وغيرها.
- التركيز على تنمية الكفايات والمهارات والتنسيق داخل فريق المشروع وبينه وبين أفراد المنظمة(التشبيك) من ناحية، وتوفير وسيلة فعالة لمشاركة أفضل الممارسات المتعلقة بإدارة المشروعات داخل المنظمة وخارجها من ناحية أخرى.

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

وفيما يتعلق بالمشكلات أو أوجه القصور في هذه النماذج، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى وجود العديد من نقاط الضعف بها، والمتمثلة في " ضيق النظرة القائمة على العملية والمدخل الميكانيكي المتضمن بالنماذج، وكذلك نقص محددات المستوى التنظيمي والعوامل السياقية التي تشكل نضج إدارة المشروعات التنظيمية، بالإضافة إلى اتسام كثير من هذه النماذج بالتعقيد واحتياجها إلى كمية كبيرة من المعلومات لإكمال تقييم النضج." (٦٢)

كما أشارت إحدى الدراسات إلى أن مستويات النضج لا تقدم تقسيمات كافية لقياس التقدم، بالإضافة إلى أن هيكلها المعقد يمكن أن يجعل التقييمات صعبة للعمل، والترجمة والتطبيق، فضلا عن أن التركيز فيها يكون على عمليات العمل، وغالبا ما تتجاهل الجوانب التنظيمية والموارد البشرية. أضف إلى ذلك أن هذه النماذج تُجهز وتُوجه نحو تحديد المشكلات وتنمية الوعي وليس حلها. كما أن استخدام بيانات تقييم النضج لأغراض القياس المقارن (لتيسير التحليل التنافسي) يكون ذو قيمة فقط لتلك المنظمات والصناعات الداعمة للمنافسة. (٦٣)

وقد خلُصت نتائج إحدى الدراسات إلى أنه حتى تكون هذه النماذج أكثر ارتباطا وذات استخدام حقيقي في المنظمات على اختلاف أنواعها والهدف منها، فهي بحاجة إلى أن تكون أكثر مرونة في هياكلها، أكثر تكيفا في تطبيقاتها، وأكثر استجابة في تفسيرها. كما أن توفير التوجيه الحقيقي للتحسين في المنظمات وكيف يمكن للممارسات المختلفة أن تثمر مستويات مختلفة من القيم يتطلب إطار عمل مفاهيمي مرن يدرك الأنواع المتعددة للمشروعات، وتنوع الممارسات والعمليات المحتملة، وكذلك نسق عريض من العوامل السياقية التي تؤثر على هذه الممارسات. (٦٤)

في ضوء ما سبق يتضح أنه حتى تتمكن الجامعات من تقييم ممارسات إدارة مشروعاتها بشكل فعال يضمن تحقيق مستوى عالٍ من النضج، فهي بحاجة إلى فهم طبيعة النماذج السابقة، والوقوف على مميزات وعيوب كل نموذج واختيار أكثرها

مناسبة من حيث المرونة في الاستخدام، والتكيف في التطبيق، والإستجابة في التفسير، بالإضافة إلى توفير إطار عمل مفاهيمي مرن يدرك طبيعة المشروعات التعليمية والممارسات والعمليات المتنوعة المتعلقة بها، وكذلك الجوانب التنظيمية والموارد البشرية من ناحية، ويدرك طبيعة العوامل السياقية المختلفة المؤثرة فيها من ناحية أخرى.

#### خامساً: مداخل تقييم نضج إدارة المشروعات بالجامعات:

تحتاج المنظمات عامة والتعليمية خاصة إلى تقييم مستوى نضج إدارة مشروعاتها باستمرار والتي تكمن فوائده في " تحديد الإتجاه، أولويات الأفعال، وبدء تغير ثقافي أكثر من تحديد مستوى الثقافة الذي تعمل فيه المنظمة. بالإضافة إلى مقارنة قدرة المشروع بين المنظمات أو بين منظمة محددة ومعايير قياسية كوسيلة لمقارنات مرجعية بين نضجهم مقارنة بالآخرين، مع التركيز على المسار المنطقي للتطوير المتقدم. ومن ثم فعلى كل منظمة البحث في نتائجها واكتشاف كيف يمكنها زيادة نضج المشروع وإدارته، مع ضمان أن يوفر التقييم قياسات ونتائج ملائمة، ودرجة من القياس المرجعي مع المنظمات الأخرى، الأمر الذي يعد الأساس لأي تقييم والإستفادة منه كأداة للفحص وقياس التقدم وتحديد الخطوات المنطقية القادمة للمستقبل". (٦٥)

وحتى تتمكن هذه المنظمات من القيام بهذا التقييم فهي بحاجة إلى الوقوف على أهم المداخل المستخدمة من قبل نظيراتها من المنظمات الأخرى في تقييم نضج إدارة مشروعاتها بشكل واضح ودقيق يسهم في تحسين وتطوير هذا المستوى من النضج، وفي هذا الصدد يجدر الإشارة إلى أن هناك نوعين من المداخل التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات في تقييم مستوى نضج إدارة المشروعات بها، وهي: (٦٦)

#### ١- التقييم المستقل Independent Assessment وفيه يقوم خبراء

الإدارة بعمل مزيج قوي من مراقبات المشروع، الهيكل التنظيمي، وإدارة المشروع، التنمية المهنية، والمهارات الإدارية بالإضافة إلى الفهم العميق

لنموذج تقييم نضج إدارة المشروعات PMMM الذي يوجه عملية التقييم. وعن طريق استخدام مجموعة الأدوات والعمليات التي سبق وصفها مثل ( نموذج تقييم نضج إدارة المشروعات ل PM Solutions)، يتمكن هؤلاء الخبراء من تحديد مستوى نضج المنظمة في مناطق المعرفة المتنوعة التي سبق ذكرها، وعرض النتائج على فريق الإدارة بالمنظمة، والذي يقوم بعد ذلك بالتعاون مع المستشارين بالعمل على تطوير خطة التحسين. ويعد هذا المدخل المفضل عندما تحتاج المنظمة لصوت خبير خارجي للإتصال مع القائمين بالتنفيذ في المرتبة الأعلى.

٢- التقييم الذاتي الميسر **facilitated self-assessment**؛ وفيه يقوم فريق صغير من المستشارين الخبراء بالتعاون مع ممثلين من أعضاء المنظمة لتوجيه التقييم الذاتي، ويقوم هذا الفريق بإتباع نفس الخطوات والإجراءات التي يتبعها التقييم المستقل حيث يقوم بتحديد مستوى نضج المنظمة في مناطق المعرفة المتعددة، ثم يعمل مع فريق الإدارة لتطوير خطة تحسين لتحقيق مستوى النضج المرغوب. ويتمثل التحدي الأول في هذا المدخل في الحصول على الخصوصية(السرية) للنتائج الفردية. وتتضمن أنشطة التقييم مقابلات الأعضاء والتي يمكن أن تتحرف جودة المعلومات المتوفرة فيها إذا لم يقوموا بمشاركة المعلومات السلبية بأريحية مع باقي الأعضاء. كما يؤخذ على هذا المدخل أيضا ما يواجهه من ميل قوي نحو مستوى عالٍ من النضج، فلا يحب الموظفين الاعتراف بأنهم في المستوى الأول من النضج.

باستقراء ما سبق يتضح تنوع المداخل التي يمكن أن تعتمد عليها الجامعات في تقييم مستوى نضج إدارة مشروعاتها ما بين مدخل التقييم المستقل والذي يركز على تحديد مستوى نضجها في مناطق المعرفة المتنوعة السابق ذكرها؛ بحيث يتم التعاون بين فريق الإدارة والمستشارين(الخبراء الخارجيين) والعمل على تطوير خطة لتحسين مستوى

النضج، ومدخل التقييم الذاتي الذي يجب أن تراعي الجامعات عند تبنيه الموضوعية والواقعية في مشاركة المعلومات المتعلقة بالتقييم سواء كانت سلبية أو إيجابية بين الأعضاء. وقد تبنى البحث الحالي مدخل التقييم الذاتي الميسر في تقييم مستوى نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية.

وفي إطار تحديد مدى قدرة الجامعات وقاداتها على تقييم مستوى نضج إدارة مشروعاتها وتحسينها يتضح وجود العديد من العوامل التي تقف حائلا دون قدرة قادة التعليم العالي ومنها الجامعات على تحديد ووضع أولوية المشروعات وإدارتها على نحو فعال يحقق مستوى عالٍ من النضج، والتي تتمثل في: (٦٧)

- الصعوبة في ترجمة بيانات الأهداف المثالية إلى مشروعات تكتيكية لتحديد أيها مناسبة.
- غياب إطار عمل متعلق بصنع القرار لإختيار المشروعات ذات الأولوية، الأمر الذي يعكس غياب التمكين لقيادات مؤسسات التعليم العالي وخاصة فيما يتعلق بالتحكم في الميزانية.
- غياب الدعم التنظيمي اللازم لإدارة المشروعات بشكل فعال.
- غياب فرص التعاون للعمل بكفاءة في المشروعات عبر مجالات البرنامج الواحد.

كما خلُصت نتائج إحدى الدراسات إلى وجود العديد من التحديات التي تقف حائلا أمام تحسين عمليات نضج إدارة المشروعات بالمنظمات غير الربحية ومنها الجامعات، والتي تمثلت في: ضعف الإتصال بالمستفيد من الخدمات الجامعية، نقص تخطيط المشروع والرقابة عليه وتقليل المخاطرة المرتبطة به، نقص تمويل المشروع، غياب الإبداع، وضعف كفاية تدريب مديري المشروعات، بالإضافة إلى ضعف عمليات إدارة المعرفة. (٦٨) الأمر الذي يفرض على الجامعات ضرورة البحث عن آليات تساعد على

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

مواجهة هذه التحديات على اختلاف أنواعها ومستوياتها بما يضمن تحقيقها لمستوى عالٍ من النضج في إدارة مشروعاتها.

وحتى تتم عملية تقييم نضج إدارة المشروعات بالمنظمات بنجاح فهذا يتطلب تركيز الانتباه بشكل كبير على تضمين الأفراد (الاتصال والتحفيز)، وذلك لأن التركيز المحدود على القياسات وأنشطة التقييم يمكن أن يؤثر على صدق البيانات والمعلومات المستلمة. كما يجب أن تتضمن عملية النضج كل من منفذي المشروع والمهتمين بالمشروع لزيادة فعالية وتحسين الشروط القبلية لتنفيذ مبادرات التحسين، مع ضرورة توافر الدعم الإداري من البداية لإستدامة مبادرة تقييم نضج إدارة المشروع، حيث تحتاج هذه العملية إلى الأخذ في الإعتبار السياق الإداري المؤثر على كيفية إدارة هذه المشروعات (٦٩). الأمر الذي يعكس حاجة الجامعات إلى ضرورة توفير العديد من المتطلبات التي تضمن نجاحها في تحسين مستوى نضجها في إدارة مشروعاتها، وفيما يلي تناولاً لهذه المتطلبات على النحو التالي:

### سادساً: متطلبات نجاح الجامعات في تحسين مستوى نضج إدارة مشروعاتها:

حتى تتمكن الجامعات من التغلب على التحديات السابقة فهي بحاجة إلى توفير العديد من المتطلبات مثل قيادة محفزة، وثقافة داعمة، وكذلك اتصال فعال على كافة المستويات داخليا وخارجيا، والتي من شأنها تحسين مستوى نضجها في إدارة مشروعاتها، وفيما يلي تناولها لهذه المتطلبات على النحو التالي:

#### ١- قيادة مُحفزة:

يقع على عاتق القيادات الجامعية بما تتضمنه من عمداء ومديرين ورؤساء أقسام مسؤوليات واسعة متعلقة بصنع القرارات التي تؤثر على الكلية والطلاب وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يتطلب معه ضروره إعدادهم للعمل بشكل فعال في مناخ معقد من نقص الميزانيات، كما يتطلب وضع الأهداف الإستراتيجية ومراجعتها وتعديلها بشكل

منتظم، وذلك من خلال إدارة المشروعات التي تحتوي على العملية والأدوات التي تدعم هؤلاء القادة في دورهم لمقابلة هذه التحديات.<sup>(٧٠)</sup>

وحتى تتمكن قيادات المنظمات التعليمية ومنها الجامعات من تحقيق نضج إدارة المشروعات بمنظمتهم، فهم بحاجة إلى تحديد المستوى المثالي لنضج إدارة المشروعات بشكل فعال قائم على مجموعة متنوعة من العوامل، وكذلك العمل داخل هذا المستوى من النضج؛ بمعنى أن يعرفوا كيف يخططوا ويديروا المشروعات بشكل فعال، وكيف يستخدموا إدارة هذه المشروعات في مناطق عدة تتضمن التخطيط والرقابة على ثلاثة متغيرات هي: الوقت، التكلفة، والأداء، ويمكن تطبيق نماذج النضج على الجامعة، أو وحدة عمل أو فريق عمل لتوفير خارطة طريق لتحسين الأداء؛ حيث يمكن للجامعات تحسين خبراتها المتعلقة بنضج إدارة المشروعات فيما يتعلق بمدخرات التكلفة، وزيادة قدرتها على التنبؤ فيما يتعلق بالجدول الزمني، والجودة المحسنة، الأمر الذي يسهم في تحسين العائد في الإستثمار ورضا المستفيدين من خدماتها على إختلاف أنواعهم.<sup>(٧١)</sup>

وفي ذات السياق المتعلق بدور القيادات في تحقيق نضج إدارة المشروعات بمنظمتهم، فعليهم تحديد الإهتمام النشط الذي يسهم في تحسين عمليات المشروع، ومتابعة مدير المشروع المسؤول عن إنجازه وقياس أداء المشروع باستمرار، بالإضافة إلى ضرورة استثمار مديري المشروعات للبيانات المتوفرة من خلال مجتمع إدارة المشروع وإيجاد الطرق لإستخدام المعلومات في تحسين الأداء التنظيمي.<sup>(٧٢)</sup>

ويحتاج مدير المشروع إلى تطبيق مبادئ الإدارة العامة في بيئة المشروع -بما يحقق النضج - من خلال تطوير خطوط مرشدة وإجراءات معيارية لإدارة المشروعات عن طريق التركيز على تحويل إدارة المشروعات من كفاية فردية لتصبح كفاية تنظيمية.<sup>(٧٣)</sup> وحتى يتمكن من ذلك فعليه القيام بالعديد من الأدوار المتمثلة في أنشطة التخطيط للمهام، الجداول الزمنية والميزانية، وتنظيم واختيار وتسكين فريق المشروع، قيادة فريق المشروع، الرقابة على أنشطة المشروع، القدرة على اختيار وتطوير الفريق

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

ودفعه وتحفيزه، الاتصال مع فريق المشروع والمهتمين وحل المشكلات، صنع القرار، التفاوض والاقناع وفهم البيئة، ويحتاج مدير المشروع إلى العديد من المهارات الإتصالية، المتعلقة بالعلاقات بين الأشخاص، ومهارات التعامل مع الضغوط، وحل المشكلات، وكذلك المهارات القيادية التي تتضمن القدرة على حفز وإلهام فريق المشروع، والقدرة على تطوير الأفراد بطريقة تحقق أهداف المشروع.<sup>(٧٤)</sup> فضلا عن التطوير الذاتي لتحسين كفاياتهم المتعلقة بإدارة المشروعات من خلال التدريب، التعليم، الشهادة المهنية.<sup>(٧٥)</sup> الأمر الذي يتطلب معه فهما واضحا من جانب مديري المشروعات بالجامعات بالأدوار المنوطة بهم سواء كانت متعلقة بالتخطيط للمشروع والتنظيم والقيادة والرقابة على الفريق وتحفيزه من ناحية، والسعي نحو تنمية ذاتهم ومهاراتهم الإتصالية، والقيادية، والمهارات المتعلقة بالتعامل مع الضغوط وحل المشكلات التي يمكن أن تحدث أثناء المشروع بطريقة فعالة تسهم معها في تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة المشروع من ناحية أخرى.

وفي ذات السياق أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن أن " هناك علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية لمدير المشروع وخاصة القيادة التحويلية والإجرائية ونجاح المشروع، الأمر الذي يوفر للمنظمات(الجامعات) وقياداتها ومديريها الأدوات الضرورية لتقييم أداءات المشروع، واتخاذ الأنواع الصحيحة من الأفعال الإستباقية والتصحيحية بخصوص توفير البرامج التدريبية لمديري مشروعاتها والمطلوبة لتحسين نجاح المشروع من خلال تزويدهم بالقيادة التحويلية والإجرائية الضرورية والبرامج التدريبية لتحسين نجاح المشروع وضمان استمرارها بما يحقق نضج إدارة المشروع.<sup>(٧٦)</sup> الأمر الذي يفرض على مديري المشروعات بالجامعات اختيار النمط القيادي الملائم لقيادة المشروع، والذي يتناسب مع فريق المشروع وامكانيات الجامعة بما يضمن تحسين نجاح امشروع وتحقيق مستوى أعلى من النضج في إدارته.

وتتعدد العوامل المتعلقة بالمشروع والمؤثرة على النمط القيادي لمديري المشروعات بالمنظمات لتتضمن مستوى نضج إدارة المشروعات التنظيمية، ومكانة المشروع داخل هيراركية العمل في المنظمة الموجهة نحو المشروع، وكذلك الهيكل التنظيمي (وظيفي-شبكي-عرضي)، ونوع المشروع فيما يتعلق بالمستوى التكنولوجي، الحداثة، التعقيد، والمجال، بالإضافة إلى المرحلة في دورة حياة المشروع، فضلاً عن مستوى الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق.<sup>(٧٧)</sup>

وتحتاج إدارة المشروعات لمزيج من المهارات التقنية والإدارية والقيادية والتي يجب تجديدها باستمرار- باعتبار أن وظيفة إدارة المشروع تستمر لتوسيع قاعدتها المعرفية- بمعنى أن هناك دائماً مهارات جديدة بحاجة للتعلم من خلال التدريب، وأن الأدوار الأساسية التي يقوم بها مديري المشروعات المدربين تسهم في نجاح المشروع. ويعد هذا المكون أساسياً في إدارة الموارد البشرية.<sup>(٧٨)</sup>

وحتى تتمكن الجامعات من تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة مشروعاتها فهي بحاجة إلى تنمية مهارات وقدرات قادة مشروعاتها (المهارات التقنية والإدارية والقيادية) من خلال إعدادهم وتدريبهم على نحو فعال يضمن استمرارها في تحسين مستوى نضجها في التعامل مع مشروعاتها وإدارتها بشكل فعال.

وفي ذات السياق أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن أنه كلما زاد إعداد قادة المشروع في إدارة المشروع بالجامعات كلما زاد مستوى النضج في إدارة المشروع الذي يتلقوه وتملكه فرق عملهم. وأنه حتى تحقق الجامعات مستوى عالٍ من النضج في إدارة مشروعاتها فهي بحاجة إلى أن تركز في عملها المستقبلي على بناء الظروف التي تسمح لها بأن تقترح مدخلها الخاص لإدارة المشروع والبرنامج خاصة بالنظر إلى المشروعات البحثية والإبداعية (للطلاب والأكاديميين)، وكذلك تنافسيتها وقدرتها على جذب الشركاء المتعاونين من الصناعة، الأمر الذي سيسمح للجامعة بتبني نموذج التعلم القائم على المشروع، الذي يُكسب الطلاب المهارات والكفايات الأساسية في إدارة المشروعات،

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

ويسمح لهم بتطبيق وزيادة معرفتهم التكنولوجية بالإضافة إلى اكتساب خبرة العمل مع فرق متعددة التخصصات.<sup>(٧٩)</sup> الأمر الذي يعكس حاجة الجامعات إلى إعداد قادة مشروعاتها بشكل متميز في إدارة المشروعات يضمن معه تحقيق مستوى عالٍ من النضج، ويسهم في زيادة قدراتها وتنافسيتها مع نظيراتها من الجامعات الأخرى.

ولما كان احترام العناصر البشرية بالجامعات والوعي التام بقيمتهم أحد أهم متطلبات تحسين مستوى نضج إدارة مشروعاتها، حيث يتم التركيز على الثقة، والإتجاهات والدوافع التي تعد أساسية في إدارة المشروعات وتحقيق نضجها، فإن الجامعات وقاداتها بحاجة إلى تنمية وتطوير مهارات وكفايات العاملين بمشروعاتها باستمرار بما يضمن تحقيق المستوى المرغوب من النضج، وذلك من خلال " تحديد الإحتياجات التدريبية لأعضاء فريق المشروع وتوثيقها، وتطوير التدريب المناسب لمقابلة هذه الإحتياجات، بحيث يتم توفير الفرص لأعضاء هيئة التدريس للتعلم عن إدارة المشروعات وخاصة المتعلقة بمشروعاتهم البحثية بما يمكنهم من اختيار وتطبيق مجموعة متنوعة من العمليات والأدوات التي تدعم أهداف هذه المشروعات، وذلك من خلال برامج التدريب الرسمية أو تضمين إدارة المشروعات في المقررات الحالية، وحثهم على مشاركة خبراتهم المتميزة المتعلقة بإدارة المشروعات مع أقرانهم من الأساتذة والأساتذة المساعدين، بما يسهم في تعزيز تنميتهم مهنيًا."<sup>(٨٠)</sup> وحتى تتمكن الجامعات من تطوير اتجاهات ودوافع عناصرها البشرية وتوجيهها نحو إدارة المشروعات وتحقيق نضجها، فهي بحاجة إلى ثقافة تنظيمية داعمة لهذا التوجه ومرشدة لسلوكياتهم على كافة المستويات.

### ٢- ثقافة داعمة:

تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم أساسيات إحداث التطوير بالمنظمات عامة والتعليمية خاصة؛ و" تحتاج المنظمات إلى ثقافة قوية تسمح بتدفق فعال للمعلومات ومشاركة الأفكار من أجل تحقيق نضج المشروع ونجاحه، مع الحاجة إلى خلق ثقافة تعترف

بمواهب كل فرد وقدراته وكيفية توظيفها؛ حيث أن نجاح المشروع يعتمد على السلوكيات والإتجاهات والأداء الكامن في ثقافة مكان العمل".<sup>(٨١)</sup>

وقد أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن تطوير الثقافة التنظيمية المشتركة بالمنظمات تعد أحد الممكّنات التنظيمية التي تؤثر على جهود نضج إدارة المشروع بها، وتسهم في تحسين الأداء التنظيمي.<sup>(٨٢)</sup> وهذا يعني أن عملية بناء ثقافة داعمة لإدارة المشروعات وتطويرها يُشكّل أحد أهم المتطلبات الضرورية لتطوير مستوى نضج المنظمات التعليمية في إدارة مشروعاتها.

ولما كانت الجامعات تمثل نوعاً خاصاً من المنظمات التي تختلف فيما بينها، والمحكومة من خلال معايير محددة، وحتى يتحقق نضج إدارة المشروعات فهي بحاجة إلى تبني ثقافات التكيف، والتي تمتد من رؤيتها من خلال الأجنّات المتعلقة بالتدريس والتعلم إلى جلب وتطوير المسار الفردي لها. وبمجرد تبني هذه الثقافة- من خلال إظهار الرغبة لموائمة ظروف وطرق جديدة لتلبية احتياجات المستفيدين- يكون أفضل توجيهه إلى إدارة المشروعات.<sup>(٨٣)</sup>

وقد خلّصت إحدى الدراسات إلى أنه حتى تتمكن المنظمات التعليمية من تحقيق النضج في إدارة المشروعات يجب عليها بناء ثقافة تنظيمية تحدث تكامل/ دمج لكافة ممارسات إدارة المشروعات من خلال إطار العمل الآتي:<sup>(٨٤)</sup>

- **قم بتدريسها Teach it**، من خلال التحدث باستمرار عن الثقافة التي تبحث عنها، تبدأ من تضمين مهارات إدارة المشروعات في المراجعات السنوية للأداء، وتشجيع الأعضاء على الإستمرار في التدريب وتبني مدخل قائم على المبادرة لتحديد التدريب المرتبط بإدارة مشروعات محددة، مع الوضع في الإعتبار أن تكون عملية صنع أنشطة الدروس المستفادة بمثابة ممارسة معيارية عند إنهاء المشروع.
- **قم بتحديدّها Define it**، فالثقافة المرغوبة يمكن دعمها من خلال الكتابة، لذلك فكل العاملين والمديرين يجب أن يفهموا جيداً تأثير الحاجة إلى التغيير، مع تحديد

الممارسات المعيارية لتقرير الحالة وتصميم وتنفيذ عملية التخطيط السنوي وأولوية المشروعات.

- **قم بممارستها Live it** ، تعني القيادة من خلال نماذج تمكن كل فرد في المنظمة من إظهار الثقافة المرغوبة من خلال سلوكياتهم، مع تشجيع الأفراد على تطبيق ممارسات إدارة المشروع وتطوير جداول أساسية واستخدامها، وتطبيق عمليات وممارسات معيارية.

- **قم بقياسها Measure it**، فبمجرد تحديد العناصر الأساسية للثقافة المرغوبة يجب قياسها لجعل هذه العناصر حقيقة، ويتم إظهار نجاح المشروع من خلال تحسين الطرق لتحقيق التطابق في تتبع التقدم المُحرَز في المشروعات، وقياس أداء المشروع. وعندما تعرف ما تحتاج لتحسينه يمكن تطبيق التحسينات وتطوير النضج في ممارساتك الكلية.

- **قم بمكافئتها Reward it**، وتعني الإحتفال بنجاح المشروع، وإدراك النجاح ومكافئته، الإتصال الفعال عن المشروعات المكتملة بنجاح على اتساع المنظمة، وكذلك إدراك جهود العاملين ومكافئتهم من خلال توفير التغذية الراجعة وتضمين انجازاتهم في مراجعات الأداء السنوية.

في ضوء ما سبق يتضح أنه حتى تتمكن الجامعات من تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة مشروعاتها فهي بحاجة إلى فهم إطار العمل السابق بدءاً من التحدث باستمرار عن الثقافة الداعمة لتحقيق النضج في إدارة المشروع وتحديد عناصر هذه الثقافة، وكذلك الممارسات المعيارية التي تضمن تطويرها، وتشجيع الأفراد على تطبيق ممارسات إدارة المشروع ثم قياسها والتعرف على مناطق التحسين وتطوير النضج في هذه الممارسات، وأخيراً مكافئة أعضاء الفريق على جهوده المستمرة في تحقيق أهداف المشروع وتطوير مستوى النضج في إدارته.

يمثل الإتصال الفعال- مع المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعات على اختلاف أنواعهم(داخليين أو خارجيين)- أحد المتطلبات الضرورية لنجاح جهودها في تحسين مستوى نضجها في إدارة مشروعاتها، حيث تحتاج إلى توفير خطط للاتصال لكل مشروع من مشروعاتها، كما تحتاج إلى توثيق نجاحات المشروع والإستفادة منها في دعم جهودها نحو تحقيق مستوى أفضل من النضج في إدارة هذه المشروعات.

ويعد الإتصال الفعال بمثابة الآلية التي تضمن للجامعات الإستمرار في نشر خدماتها مع بناء طريقة تضمن تحسين هذه العملية بإستمرار، وذلك من خلال توسيع هذه الخدمات لكافة المستفيدين أوليين وثانويين ويتسع الإتصال ليشمل الإتصال مع المهتمين بالتعليم stakeholders من هيئات التمويل، وغيرها من جهات الإتصال، مع الوضع في الإعتبار تأثيراتهم على المشروع والأجندة البحثية.<sup>(٨٥)</sup>

ويضمن الإتصال الفعال مع المستفيدين من الخدمات الجامعية إشراكهم في تحقيق أهداف المشروع، والتي تعكس اهتماماتهم المتنوعة من مشروع لآخر، وتسهم بشكل مباشر في تحديد أهداف المشروع، ويضمن إشراك المستفيدين أيضا أن إهتماماتهم وتصوراتهم، وأجنداتهم يتم مقابلتها من خلال الأهداف.<sup>(٨٦)</sup> كما أن تحسين الاتصال بالمهتمين بالتعليم من خلال تعريف استراتيجية الاتصال والخطط، وقياس مدى اسهاماتهم في تقدم المشروع بمرور الوقت يسهم في تحسين مستوى نضج إدارة المشروع.<sup>(٨٧)</sup> وهذا يعني أن نجاح الجامعات في تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة مشروعاتها يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرتها على التواصل بشكل فعال مع المستفيدين من خدماتها والمهتمين بالتعليم وإشراكهم في تحقيق أهداف المشروع.

وفي ذات السياق المتعلق بالمتطلبات اللازمة لنجاح المنظمات التعليمية ومنها الجامعات في تحسين/تطوير مستوى نضج إدارة مشروعاتها أكدت نتائج بعض الدراسات على ضرورة توافر ما يلي:<sup>(٨٨)</sup>

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

- منهجية رسمية لإدارة المشروع (مأسسة إدارة المشروعات)، من خلال تطبيق الإجراءات أو المعايير عن طريق إنشاء مكتب لإدارة المشروعات Project management Office، لتحسين تنفيذ المشروعات المتعددة، حيث يقوم بوضع الخطوط المرشدة لكل فريق مشروع ويكون مسؤول عن تقييم إدارة المشروع بالمنظمة من وجهة نظر استراتيجية. أو تعيين شخص مسؤول عن إدارة جودة المشروع، وتحديد خطط جودة المشروع والتنفيذ أثناء عملية إدارة المشروع.
- الدعم من الإدارة العليا للمنظمة من خلال توفير عمليات محددة متفردة التطبيق للمشروع.
- تحسين تكامل المشروع، من خلال انشاء نظم معلومات إدارة المشروع لكافة مشروعاتها عن طريق مكتب المشروع أو المشروعات الفردية.
- بناء نظام لتنسيق عناصر المشروع وتحسين كفاءتها من ناحية، وللرقابة على التكلفة والموارد المتاحة وتقدم المشروع من ناحية أخرى.
- إعداد خطط لإدارة المخاطر لكل مشروع مع تنفيذ الرقابة على المخاطر القائمة على الخطط التي تم بنائها في بداية المشروع، بمعنى تحديد أكثر لإجراءات إدارة المخاطر ذات العلاقة بأنشطة المشروع الفردية.
- مدى إتاحة وتطبيق مصطلحات إدارة المشروعات، وكذلك الإستخدام المكثف لوسائل تخطيط المشروع والبرمجيات المعاصرة لإدارته.
- وحتى تتمكن المنظمة من تحسين مسار أداء إدارة المشروع فيجب عليها تقليل الوقت اللازم لتحقيق معدلات عالية من النضج، وإدراك النتائج القيمة مثل أوقات أقل لإكمال

المشروع، رقابة أفضل على تكلفة المشروع، إدارة إستراتيجية محسنة لصنع القرار، بالإضافة إلى نمو مستدام وفائدة على المدى البعيد.<sup>(٨٩)</sup>

**سابعا: استراتيجيات تحسين مستوى نضج الجامعات في إدارة مشروعاتها:**

تحتاج الجامعات إلى تبني مجموعة من الإستراتيجيات التي يمكن أن تساعد في تحسين عمليات نضج إدارة مشروعاتها على نحو فعال يضمن تحقيق أهدافها ويسهم في تحقيق مستوى عالٍ من النضج واستدامته.

وتتعدد الإستراتيجيات التي يمكن أن يعتمد عليها قادة المشروع بالمنظمات غير الربحية ومنها المنظمات التعليمية لتحسين عمليات نضج إدارة مشروعاتها لتشمل ما يلي:<sup>(٩٠)</sup>

- التحديد الواضح للأهداف لنشر ثقافة إدارة المشروع وتطوير الخطوات الضرورية لإستدامة الجودة وإدارة الوقت والتكلفة بفعالية.
- تطوير قيادة الفريق من خلال الإحترافية والتدريب وخبرات القيادة.
- تبني ثقافة تركز على المستفيد من خلال تكامل المستخدم النهائي في العملية لتطوير متطلبات قوية.
- بناء منهجية معيارية تطور من خلال خطة لإدارة المشروع.
- بناء مهارات اتصال فعالة داخل مكتب المشروع وتعزيز ممارسات الذكاء العاطفي/الوجداني خلال المنظمة والبيئة الخارجية.
- بناء هيكل داعم لمكتب المشروع يحفز الإتصال الفعال وبيسر توثيق العملية.
- ممارسة التحسين المستمر من خلال مشاركة المعرفة والتركيز على الدروس المستفادة.

وفي ذات السياق أكدت نتائج إحدى الدراسات على أن تحسين عمليات نضج إدارة المشروعات بالمنظمات غير الربحية سيكون له تأثير إيجابي على معدل نجاح المشروع

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا)

وتدريب العاملين، وتطوير أدوات جديدة بالإضافة إلى مهارات محسنة للأعضاء، ويساعد إطار العمل المفاهيمي الذي توضحه عمليات التحسين في نضج إدارة المشروعات في تقليل التكلفة، التسليم في الوقت المحدد، والفعالية التنظيمية والربحية. الأمر الذي يقود إلى مستويات عالية من الرضا والأمان الوظيفي اللذان يؤثران في النهاية على القيود الثلاثية لإدارة المشروعات (الأداء-الوقت-التكلفة).<sup>(٩١)</sup>

في ضوء ما سبق يتضح أنه حتى تتمكن الجامعات من تحقيق مستوى عالٍ من النضج فهي بحاجة إلى التركيز على استخدام استراتيجيات فعالة وتطوير آليات وأدوات جديدة مثل نشر ثقافة إدارة المشروعات وتطويرها، وتطوير الهياكل الداعمة لنضج إدارة المشروعات والتي تيسر الإتصال داخليا وخارجيا، وتعزيز الممارسات المتميزة لإدارة المشروعات ومشاركتها، وذلك في ضوء قيادة واعية للمشروع تشجع على الإحترافية وتوفر التدريب والتنمية المستمرة لأعضاء المشروع بشكل يضمن تحسين عمليات نضج إدارة المشروعات بالجامعات.

### ثامنا: تطبيقات نضج إدارة المشروعات بالجامعات:

اتجهت العديد من المنظمات التعليمية ومنها الجامعات إلى تطوير هياكل داعمة لممارسات إدارة المشروعات تساعد على تقييم مستوى نضج إدارة مشروعاتها من ناحية، وتمكنها من تحسين الفعالية الكلية لإدارة هذه المشروعات بما يضمن استمرار نجاحها وتحقيق مستوى أعلى من النضج في إدارتها. وفيما يلي تناولنا لبعض هذه التطبيقات:

### ١- مكتب إدارة المشروع (PMO) project management office

يُعد إنشاء مكتب لإدارة المشروع أحد أهم تطبيقات نضج إدارة المشروعات بالجامعات (المكونات الأساسية ذات التأثير القوي على دعم ممارسات نضج إدارة المشروعات بالجامعات)، وذلك باعتباره هيكل إداري منوط به تقديم السياسات والعمليات الموضوعية في ضوء المعايير المحددة سلفاً، وتيسير مشاركة الموارد

والأدوات والمنهجيات، وتوفير أفضل الممارسات حول التنفيذ الكفاء والفعال لإدارة المشروعات بالشكل الذي يضمن النجاح طويل المدى للمشروعات.<sup>(٩٢)</sup> وهذا يعني أن هذا المكتب يمثل هيكل إداري يوحد قياس عمليات إدارة المشروع ويمكن أن يساعد الجامعات والكليات على إدارة ودعم وإعادة تنظيم جهود إدارة المشروع بشكل أفضل لتحسين النجاح وتحقيق النضج من خلال تيسير مشاركة الموارد والأدوات، والطرق والتقنيات بما يساهم في تحسين الفعالية الكلية لإدارة المشروعات التي تقود إلى نتائج ناجحة للمشروع.

وفيما يتعلق بالأدوار المنوطة بهذا المكتب فتتمثل في: <sup>(٩٣)</sup>

- تيسير حياة أعضاء فريق المشروع من خلال دعمه في مناطق عدة مثل الجدولة، تقرير الوضع الحالي، أدوات إدارة المشروع، والتدريب.
- العمل كمصدر مركزي للمساعدة في جهود التخطيط والإدارة.
- توفير الإرشاد والمتابعة للعاملين الحاليين (مديري المشروع والعاملين)، وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بأفضل الممارسات، وكذلك تحسين جودة الخدمة، وتوجيه الأداء المالي، دعم الإبداع، بالإضافة إلى تقليل المخاطر، وتحسين نواتج المشروع وتطوير المنهجيات المعلنة والمعايير المتعلقة بإدارة المشروع.
- تطوير الأدوات والتقنيات والمبادئ لتيسير تحقيق قياسات الأداء الكمية المتعلقة بتكلفة المشروع والجدول الزمني والمجال، مع تيسير معالجة موضوعات الأفراد التي تنسى في بعض الأحيان.
- تيسير التحسينات في نضج إدارة المشروع من خلال العمل كنقطة محورية للتطبيق المستمر للعمليات والمنهجيات؛ حيث يعمل كرابط مثالي يقوم بتجميع جهود المنظمة في إدارة المشروع معا بما يحقق تكاملا لإدارة المشروع.

### Management Unit or Department

يعد امتلاك المنظمات وحدة أو قسم خاص مسؤول عن تخطيط إدارة المشروعات، وتنفيذها وتطويرها شرطًا أساسيًا لتقديم نموذج نضج إدارة المشروعات بالمنظمات، وتكون هذه الوحدة مسؤولة عن تقييم مستوى النضج وتحديد مناطق التحسين وتطوير الأهداف والإستراتيجيات، مع التزام الإدارة باستخدام نموذج نضج إدارة المشروعات المعياري. (٩٤)

### تاسعا: نضج مشروع التعليم الإلكتروني بالجامعات: E-Learning Project

#### :Maturity at Universities

أصبحت الجامعات والكليات مطالبة بإحداث تغييرات في الطريقة التي تدرس وتعلم بها في ظل ما تواجهه من تحديات متعلقة بتطور الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من ناحية، وظهور وباء كوفيد ١٩ من ناحية أخرى، الأمر الذي جعل التعليم المدمج /المختلط والتعليم عبر الإنترنت أو التعليم الإلكتروني إلزاميا بها على الصعيد العالمي، وذلك في محاولة منها للبقاء والإتصال في البيئة التنافسية للتعليم العالي، بمعنى أن قرار تقديم التعليم الإلكتروني قد أصبح قرارا استراتيجيا منسوجا في عمليات هذه الكليات والجامعات، وذلك في وجود قيادة جماعية من كافة المستويات. (٩٥) أي أن التعليم الإلكتروني يساعد الجامعات على الإستجابة للمطالب المتزايدة لتحقيق الجودة، العلاقات، المحاسبية، الكفاءة وخاصة لو أُدمج في العمليات الأساسية واتسق مع خططها الإستراتيجية. وفي إطار ما تقدم سيتناول هذا المحور التعليم الإلكتروني بالجامعات من حيث طبيعته ومشروعاته بالجامعات، نموذج نضج التعليم الإلكتروني بالجامعات، بالإضافة إلى متطلبات نضج مشروعات التعليم الإلكتروني بالجامعات.

١ - طبيعة التعليم الإلكتروني بالجامعات:

يعرف التعليم الإلكتروني E-Learning بأنه " تقديم التعلم والتدريب والبرامج التعليمية باستخدام وسائل إلكترونية مثل الهاتف وغيرها من الوسائل لتوفير تدريب أو مواد تعليم وتعلم". ويغطي التعليم الإلكتروني مجموعة واسعة من التطبيقات والعمليات مثل التعلم القائم على شبكة الويب، التعلم القائم على الحاسب الآلي، الفصول الافتراضية، والتعاون، ويتضمن تقديم محتوى عبر الإنترنت، الإنترنت، والإكسترانت ( LAN, WAN)، التليفزيون التفاعلي، وغيرها.<sup>(٩٦)</sup> ويتكون من كافة العناصر المتصلة عبر الشبكة (الإنترنت) والتي تيسر تفاعل الطلاب مع المحتوى، المعلم، والطلاب الآخرين، ويتم ممارسته في التعليم العالي في ثلاثة أشكال، هي: التعليم من بعد Distance Education والتعليم عبر الشبكة Online Education، وتكنولوجيا المعلومات Information Technology، كما يوفر العديد من التعريفات التي تمد المؤسسات ببعض النماذج المعيارية لدعم المشاركة الفعالة للبيانات".<sup>(٩٧)</sup> ومن ثم يعد التعليم الإلكتروني بمثابة آلية تمكن الجامعات من تيسير تفاعل طلابها مع المحتوى المقدم، ومع أعضاء هيئة التدريس، وكذلك زملائهم بما يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في بيئتها التنافسية شديدة التغير.

ويعتمد نجاح التعليم الإلكتروني بالجامعات بشكل أساسي على مدى توافر مجموعة من العوامل الأساسية، هي:<sup>(٩٨)</sup>

- تشجيع الطلاب على المشاركة بشكل أكبر أثناء المقررات الإلكترونية والبحث عن تحديثات المقررات، وكذلك تشجيعهم على الإتصال مع أقرانهم من الطلاب لتقاسم وجهات نظرهم وآرائهم في المقرر بما يزيد من دافعيتهم.
- تجنب الطلاب المشاكل التقنية من خلال اختيار خدمة انترنت عالية الجودة من ناحية، والوصول إلى الدعم التقني إذا لزم الأمر من ناحية أخرى.

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا)

- التفكير من جانب عضو هيئة التدريس في المزيد من الأنشطة ما بعد المحاضرة للحفاظ على المتعلمين عبر الشبكة للمشاركة ولرؤية وجهات النظر المختلفة من المقرر الذي تم تقديمه.
- دعم الطلاب لتنفيذ جداول التعلم لتحديد الأوقات الهادئة في منازلهم لإكمال المقررات الإلكترونية.
- في ضوء ما سبق يتضح حاجة الجامعات إلى فهم طبيعة التعليم الإلكتروني والبحث الدائم عن سبل لدعمه وتعزيزه بها بما يمكنها من مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئتها المحيطة من ناحية، ويضمن نجاحها في تطبيقه ومن ثم بقائها في ظل التنافسية الشديدة من ناحية أخرى.
- وتعتبر إدارة مشروعات التعليم الإلكتروني فعالة في الجامعات عندما: (٩٩)
- تقابل نواتج المشروع كما حددها فريق المشروع، وتسهم في توليد البيانات التي توضح الخطط المؤسسية.
- تحرك الجامعة نحو توفير المعرفة والعمليات والمهارات التي تم إدماجها في الممارسة المؤسسية العادية.
- تساعد على الحصول على إجابات مُرضية من الطلاب في استقصاءات نهاية المقرر.
- تيسر اكتساب التعلم، وتنمي المهارات أو تغير المواقف كنتيجة للمقرر الإلكتروني، وتزيد وتدعم الإلتحاق بالمقررات.
- تشمل الأقسام الداخلية الأساسية والأفراد كاملة.
- توضح مستوى عالٍ من الإستعداد؛ والتي تعرف بأنها قدرة مؤسسات التعليم العالي وقدرة أصحاب المصلحة على الإستفادة من التكنولوجيا التعليمية أو التعليم الإلكتروني.

وفيما يتعلق بتقييم نضج مشروعات التعليم الإلكتروني بالجامعات أكدت إحدى الدراسات على أنه " يواجه أغلب صناعات القرار والمخططين الإستراتيجيين بالمنظمات التعليمية وخاصة الجامعات العديد من المشكلات في تقييم وتقويم جودة مشروعات التعليم الإلكتروني بإعتبارها مَهْمَة غير يسيرة تتطلب توازناً بين اعتبارات عملية التعلم والعملية التقنية معا. ولما كان التعليم الإلكتروني يمثل مشروعا إلكترونيا يؤثر على أداء الجامعة ويُحسِّن من عوائدها التعليمية، ويُعزز مهارات الطلاب والمستخدمين، فإن الجامعة بحاجة إلى تبني إطار عمل يتضمن كل جوانب التعليم الإلكتروني أو عملية المقارنة لتمكن من تحديد نقاط القوة والتحسين في مشروعاتها أو ما يسمى بنموذج نضج التعليم الإلكتروني لمارشال، والذي تتمكن من خلاله الجامعة من مقارنة وتحسين عمليات التعلم، وتقليل عدد المشروعات المخففة، مع توفير إرشادات لتحسين استخدام التعلم". (١٠٠) وفيما يلي تناولا لهذا النموذج من حيث نشأته، أهمية تطبيقه في الجامعات، بالإضافة إلى أبعاده الأساسية وما يندرج تحتها من عمليات.

## ٢- نموذج نضج التعليم الإلكتروني (EMM) E-Learning Maturity Model :

يعد نموذج نضج التعليم الإلكتروني أحد أكثر نماذج النضج أهمية (إدراكا) في أدبيات التعليم العالي، وهو نموذج كامل ودينامي يركز على قياس وتقييم قدرة العملية. ويسمح بتحديد موضوعات العملية، " وقد تم تطويره

عام ٢٠٠٦م بواسطة ستيفين مارشال Stephen Marshall من جامعة فيكتوريا بنيوزيلاندا وتم خضوعه للعديد من التطويرات حتى عام ٢٠١٣م وتم تطبيقه في العديد من المؤسسات الدولية. ويقوم هذا النموذج على مفاهيم كل من نموذج نضج القدرة (CMM) Capability Maturity Model، ونموذج تحديد القدرة وتحسين عملية

البرمجيات Software process improvement and capability determination (SPICE). بإعتبارهما أساسا لهذا النموذج بالشكل الذي يزود المؤسسة التعليمية بالطريقة أو التكنيك لتحسين قدرة العملية وتقييم قدرتها على القيام

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

بعملية التعلم الأساسية الخاصة بها لضمان أن تصميم وتنفيذ التعليم الإلكتروني يقابل رؤية المهتمين بالتعليم والنواتج الكلية المأمولة. وعلى الرغم من أهمية هذه النماذج في تزويد المؤسسة بالتطوير المستمر، وخطة التحسين إلا أنها تعد غير مناسبة لتقييم القدرة التعليمية للدخول في عمليات جودة عالية قادرة على إعادة التطوير، التوسيع، واستدامة تطوير المنظمة. ذلك التقييم الذي يعد حيويًا لقياس فعالية المنظمة في أي منطقة محددة للعمل. الأمر الذي أدى إلى تطوير نموذج نضج التعليم الإلكتروني.(١٠١)

ويقوم هذا النموذج على أساس أن قدرة أي مؤسسة – حتى تكون فعالة في منطقة عمل محددة -يعتمد على قدرتها على ممارسة عمليات ذات جودة عالية تكون متزايدة وقادرة على الإنتشار والإستدامة مع نمو الطلب. كما أن هذا النموذج لم يصمم لتصنيف المؤسسات، حيث يدرك النموذج أن كل المؤسسات تمتلك نقاط قوة وضعف والتي يمكن تحسينها. وأن جمع ومشاركة الممارسات الفعالة يسمح لهذا النموذج بأن يتطور ليصبح تغيراً بيلاجوجياً وتكنولوجياً وعاملاً هاماً في نمو التعليم الإلكتروني وتطبيقه عبر التخصصات.(١٠٢) أي أنه يعد بمثابة وسيلة فعالة تساعد الجامعات على إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بها على نحو فعال من خلال تقييم ومقارنة قدراتها لتحسين جودته، وإستدامة تطويره، ونشره، ودعمه بها.

ويقوم النموذج بقياس نضج العملية من جوانب متعددة ويُقيّم القدرة داخل كل جانب. كما يتميز بتوفير تحديد واضح لخمسة تصنيفات للعمليات التي تتصل بقوة مع التعليم الإلكتروني. وتنقسم قدرة المنظمة داخل النموذج إلى ٥ مناطق أساسية، والتي تنقسم بدورها إلى مجموعة من العمليات عددها ٣٥ تستهدف وتؤثر على خصائص وتصميم التعليم الإلكتروني، بالإضافة إلى تنفيذ المقررات المقدمة. ويتم اختيار كل عملية على أساس أهميتها في تطوير واستدامة القدرة في التعليم الإلكتروني، الأمر الذي يعطي القوة للتحكم في المنصات التعليمية وتحسينها في أعلى مستوى وضمان الإستخدام السليم

للتكنولوجيا في محتوى هذه المقررات، ويتم استخدام مناطق التعلم في قياس مستوى النضج في إدارة التعليم الإلكتروني.(١٠٣)

فيما يتعلق بتصنيفات العمليات/ المناطق التي تتصل بالتعليم الإلكتروني وفقا لهذا النموذج، فتوجد العديد من العمليات المحددة داخل مجموع خمسة مناطق/ أقسام للعملية، ويتم تقييم نضج العملية والقدرة من خلال تقييم مجموعة من الممارسات في خمسة أبعاد للقدرة، ويتميز هذا النموذج بأن معه الكثير من المناطق تنقسم إلى تصنيفات يمكن قياسها منفصلة، ومن ثم فالمنظمات غير مضطرة إلى الاستفادة من إطار عمل النموذج ككل أثناء الدخول في التقييم. وتتمثل الخمسة تصنيفات للعملية في:(١٠٤)

أ- **التخطيط planning** : ويتضمن العمليات المحيطة بتطوير الإستراتيجيات المؤسسية والخطط التشغيلية التي تؤثر على مبادرات التعليم الإلكتروني، ويتم تنفيذ العمليات التي تضمن أن تطوير تكنولوجيا وبيداجوجيات التعليم الإلكتروني قد تم التخطيط لها بشكل قائم على الأهداف الاستراتيجية والإجرائية، وأن كل التطويرات يجب أن تتصل بالأهداف الإستراتيجية والإجرائية لتجنب التعارض بين الإحتياجات القائمة على الإستراتيجية وتطوير التعليم الإلكتروني، وتركز هذه العمليات على المناطق التنظيمية والإدارية والإستراتيجية للتعلم الإلكتروني التي تضع الشروط القبلية للإنتقال من التعلم التقليدي للتعلم الإلكتروني.

ب- **التعلم Learning**: يمثل العمليات التي تؤثر بشكل مباشر على الجوانب البيداجوجية للتعلم الإلكتروني، وتنفذ العمليات داخل هذا التصنيف بهدف توفير الظروف والحماية التي تمكن من إحداث تعلم فعال وذو جودة عالية بغض النظر عن خصائص التكنولوجيا أو البيداجوجيا المطبقة.

ج- **التطوير Development**: يمثل العمليات التي تحيط بعملية تطوير موارد التعليم الإلكتروني والحفاظ عليها. وتنفذ العمليات داخل هذا التصنيف لضمان

الإستخدام الكفاء والفعال للموارد. ويتم فيها تجميع الموارد لتطوير البنى التحتية والمواد وإنتاج المقررات للتعليم الإلكتروني، بالإضافة إلى أن قاعدة المعرفة التي قد تم تصميمها أثناء مبادرات التطوير مثل البرامج والمشروعات تستخدم لتطوير الوضع الحالي والمستقبلي للتعليم الإلكتروني.

د- **الدعم Support**: يمثل العمليات حول الدعم والإدارة الإجرائية للتعليم الإلكتروني. وتنفذ العمليات داخل هذا التصنيف لضمان توفير الدعم التقني والبيداجوجي ومشاركة المعلومات واستخدامها من قبل الطلاب والمعلمين.

هـ- **التقويم Evaluation**: يمثل العمليات حول التقويم والرقابة على الجودة المتعلقة بالتعليم الإلكتروني من خلال دورة حياتها الكلية. وتنفذ العمليات داخل هذا التقسيم لتوفير أساس للمعلومات الشاملة لتخطيط وتنفيذ استراتيجية التعليم الإلكتروني والتطوير المستدام للبنية التحتية والموارد البشرية.

وفيما يتعلق بالقدرة داخل الأبعاد الخمس وفقا لهذا النموذج، فقد تم تحديدها من خلال تقييم ممارسات محددة تحت كل عملية. وتم توزيع الممارسات إلى أبعاد محددة وجميعها في ممارسات أساسية وأخرى مفيدة داخل كل بعد من الأبعاد، وتمثلت أبعاد القدرة وفقا لهذا النموذج في: (١٠٥)

١- **Delivery التقديم**: يركز هذا البعد على تقييم قدرة العملية على إخراج نتائج مرغوبة على نطاق واسع داخل المنظمة (تطوير وتقديم نتائج العملية).

٢- **Planning التخطيط**: يركز هذا البعد على تقييم كيف تؤثر و توجه الأهداف والخطط الواضحة والمجتمعية العمليات (بمعنى تقييم استخدام الأهداف والخطط المحددة سابقا في قيادة عمل العملية).

٣- **Definition التحديد**: يرتبط هذا البعد ببعد التخطيط، حيث يتوسع التقويم ليشمل إرشاد معلوماتي رسمي مثل معايير، إرشادات رسمية وسياسات

تؤثر على تنفيذ العملية (تغطي استخدام المعايير الموثقة المحددة في المؤسسة، والخطوط المرشدة، وكذلك النماذج والسياسات أثناء عملية التنفيذ).

٤- **Management الإدارة:** يركز التقييم على إدارة العملية وضمان الجودة، ويكون التأكيد على الرقابة، والقياس، وتكون قدرة الموظفين هي الدليل (أى أنه يتعلق بكيف تدير المنظمة تنفيذ العملية بما يضمن جودة النواتج).

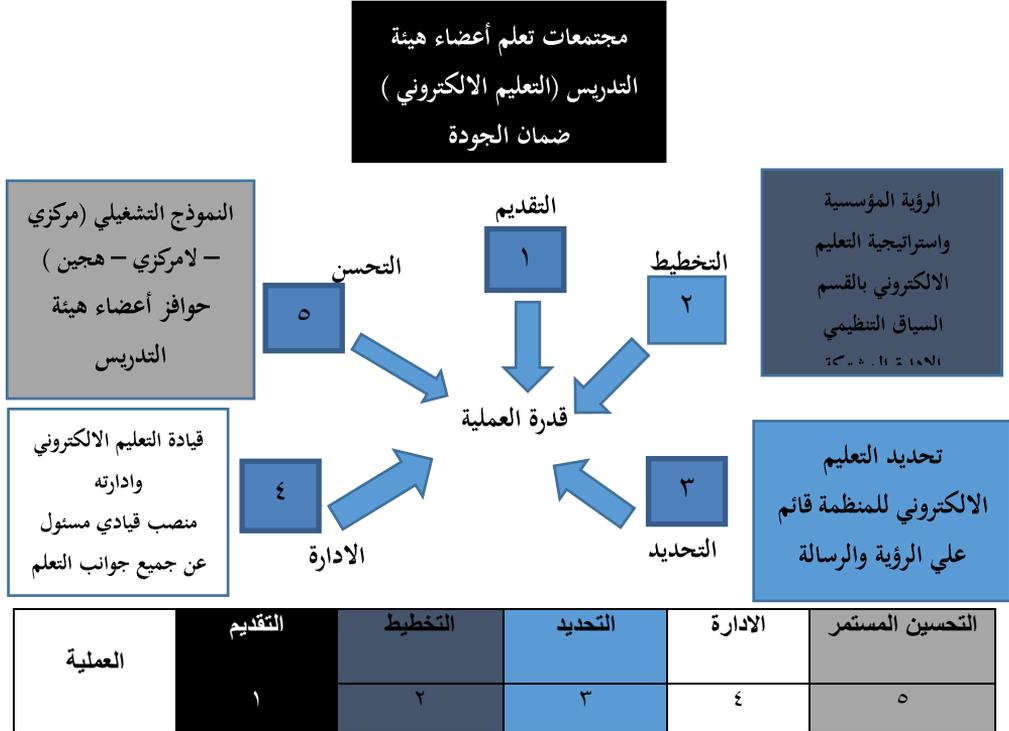
٥- **Optimization التحسين المستمر:** يعتمد على كل الأبعاد الدنيا، بمعنى أن تحسين القدرة في هذا البعد سوف ينتشر من خلال تحسين القدرة في الأبعاد الدنيا. ويصف كيف تتبنى منظمة ما ثقافة التحسين المستمر بشكل جيد معتمدة على المداخل الرسمية الداعمة للتطوير التنظيمي وذلك لتحسين القدرة المقاسة داخل الأبعاد الأخرى لهذه العملية.

وتفترض الأبعاد الخمسة السابقة في نموذج نضج التعليم الإلكتروني أن النجاح لا يمكن تحقيقه في المستويات العليا بدون انجازه كاملاً في المستويات الدنيا، وفيما يلي تناولا لنموذج مارشال لنضج التعليم الإلكتروني: (١٠٦)

نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

شكل رقم ( ٢ ) يوضح منطقة العملية وأبعاد نموذج نضج التعليم الإلكتروني وفقا

لنموذج مارشال



وجدير بالذكر أن استخدام القوائم التفصيلية للممارسات السابقة يوفر وسيلة لتوضيح الجوانب الأساسية لعمليات القياس والتقييم التي يمكن استخدامها بعد ذلك لوضع خطط عمل واستراتيجيات تعالج جوانب الضعف أو فرصة معينة لقطاع أو مؤسسة. ويتم التقييم في كل بعد من الأبعاد على أساس الأدلة التي يتم جمعها من المؤسسة، وهي مزيج من ما إذا كانت الممارسة قد نفذت من عدمه، ومدى فعاليتها وانتشارها. ويشير تقييم "غير كافي" إلى أنه لا يوجد دليل حاليا على حدوث هذه الممارسة في السياق المؤسسي مع غياب للاعتراف بنتائج الممارسة في الأنشطة المؤسسية العادية، ويشير تقييم "كاف جزئيا" إلى أن أوجه القصور في نتائج الممارسة واضحة. أما تقييم "كاف إلى حد كبير" فيشير إلى أن نتائج الممارسة يجرى تحقيقها ولكن هناك حاجة إلى إضفاء

المزيد من الطابع الرسمي لضمان الإستدامة، أو أنه لم يتم النظر للأنشطة بشكل أكثر منهجية. ويشير تقييم " كاف تماما" إلى أن نتائج العملية تعالج وتحقق بصورة واضحة ومستدامة.(١٠٧)

في ضوء ما سبق يتضح أن هذا النموذج يمثل إطار عمل لتحسين الجودة، وأنه مصمم خصيصا لقياس قدرة الجامعات وكلياتها على الدخول في التعليم الالكتروني واستدامته، والتدريس باستخدام تكنولوجيا في بيئة متغيرة ومعقدة، كما يساعد النموذج الإداريين وقادة التكنولوجيا الأكاديميين بالكليات على إتخاذ التحسينات النظامية لدعم أنشطة التغيير التنظيمية المتعلقة بالتعليم الالكتروني بفاعلية، وذلك في إطار تقسيم كل عملية داخل كل بعد إلى مجموعة من الممارسات الأساسية في تحقيق نتائج عملية معينة من منظور هذا البعد.

وتتضح أهمية هذا النموذج فيما يقدمه من فرص مثمرة لمنظمات التعليم العالي ومنها الجامعات؛ حيث: (١٠٨)

- ينظم هذا النموذج العمليات المتعلقة ببيداجوجيا مشروعات التعليم الالكتروني بالجامعات والكليات بالإضافة إلى تطويرها وإدارتها وتقييمها.
- يدعم فكرة أن الجامعات والكليات يمكن أن يكون لها قدرة كاملة يتم تقييمها على أساس أبعاد محددة وبالتالي يوفر لها خارطة طريق لتحسين عمليات التعليم الالكتروني الخاصة بها، ويستخدم شبكة على غرار ليكرت للإشارة إلى المكان الذي يمكن أن تنتقل إليه العمليات من "غير مناسبة/ غير ممارسة" إلى ملائمة تماما.
- يمثل إطار عمل مقبول يوفر للأكاديميين بالجامعات والكليات الوسائل الضرورية لوضع إطار طويل المدى للتخطيط المؤسسي الذي يتم دعمه من خلال قدرتها على مقارنة قدرتها الحالية في محاولة لتحديد التحسينات الضرورية ووضع أولويات لها في ممارساتها الحالية.

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

- يعد هاما في تحديد الممارسات الأساسية و الأنشطة الضرورية لتحقيق التحسينات في أنشطة التعليم الإلكتروني بالجامعات والكليات.
- يمكن إستخدام إطار القياس المدرج في هذا النموذج لأغراض القياس المقارن بين الجامعات لدعم التعاون بينها، والذي يأخذ شكلين أولهما: من خلال مشروعات القياس المقارن المشتركة باستخدام نموذج نضج التعليم الإلكتروني لتحديد المجالات المشتركة التي تحتاج إلى تحسينات. وثانيهما: من خلال مشاركة الجامعات لأمتلة من أنشطة التعليم الإلكتروني التي يمكن أن تساعد الجامعات الأخرى في استكشاف نظم وعمليات بديلة مختلفة تهدف إلى تحسين خبرات كل من أعضاء هيئة التدريس، و الطلاب، ودعم تحقيق الأهداف التنظيمية على نطاق أوسع.

بإستقراء ما سبق تتضح أهمية هذا النموذج في التعليم العالي حيث يستخدم لمساعدة الكليات والجامعات في فهم قدراتهم الحالية المتعلقة بمشروعات التعليم الإلكتروني، ويساعدهم على تحديد الفجوات وتوجيه الموضوعات المتأصلة في الممارسات الحالية المتعلقة بالتعليم الإلكتروني، وتحديد المناطق المشتركة التي تحتاج لتحسينات، مع التركيز على أنشطة التعليم الإلكتروني التي تساعد على توضيح النظم المتعددة والعمليات التي تيسر استدامة التعليم الإلكتروني وتحقيق مستوى أعلى من النضج في إدارتها.

### ٣- متطلبات تحقيق نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بالجامعات:

حتى تتمكن الجامعات من تحسين قدرتها التنظيمية بما يحقق نضج في إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بها، فهي بحاجة إلى مجموعة من المتطلبات والتي يمكن تناولها كالتالي:

- أ- تطوير خطة للتعليم الإلكتروني بالجامعة: تكون سابقة لأي مشاركة في أي أنشطة إلكترونية أو تقديم مقرر، على أن: (١٠٩)

- توجه عملية التخطيط نحو التعليم الإلكتروني عبر الجامعة، من خلال الوعي بالخطة الإستراتيجية للتعلم الإلكتروني، وضرورة اشتراك أعضاء هيئة التدريس في قرارات التمويل والنمو، ووضع معايير لضمان جودة التعليم الإلكتروني واستدامته.
  - تتضمن مشاركة المجتمع الجامعي من أعضاء هيئة التدريس، و رؤساء الأقسام، العمداء، والإدارة العليا(شؤون أعضاء هيئة التدريس، شؤون الطلاب، وتكنولوجيا المعلومات، المكتبة والطلاب)، ويمكن أن تأخذ هذه المشاركة شكل لجنة استشارية أو مجالس تدعم مبادرات التعليم الإلكتروني.
  - تحدث عملية التخطيط على كافة المستويات التنظيمية، والأقسام الأكاديمية.
  - تتسق كل الخطط مع رؤية ورسالة وأهداف الجامعة؛ بمعنى (خطة استراتيجية مؤسسية مرنة تدرك أهمية التعليم الإلكتروني كضرورة قلبية للتنفيذ الناجح للتعلم الإلكتروني، بالإضافة إلى أن تكون الخطة عملية مستمرة لملاحقة التطورات السريعة و المتغيرة في طبيعة التعليم الإلكتروني).
- ب- **بناء هيكل (وحدة) للتعليم الإلكتروني:** يكون مديرها مسؤول عن قيادة التعليم الإلكتروني ويكون هذا المنصب القيادي في قلب التخطيط المؤسسي وصنع القرار المتصل بمقررات التعليم الإلكتروني وعمليات البرنامج، بما يضمن تشابكها مع الجوانب المتعددة للجامعة، على أن تتبع هذه الوحدة وحدات أخرى تكون مسؤلية مدير وحدة التعليم الإلكتروني، وهي وحدة التصميم التدريسي، وحدة تدريب أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم، وحدة تطوير سياسة التعليم الإلكتروني، ووحدة التكنولوجيا التعليمية/الأكاديمية.<sup>(١١٠)</sup>
- ج- **تعزيز ثقافة القدرة على التكيف:** فالجامعات بحاجة لإملاك ثقافة التكيف التي تمتد من رؤيتها ومن خلال جداول أعمالها في مجالي التدريس والتعلم وصولاً

إلى تطوير مقرراتها الدراسية وتقديمها، وتظهر هذه الثقافة باستمرار الرغبة

في استيعاب الظروف الجديدة والأساليب وطلبات المستفيدين.<sup>(١١١)</sup>

د- توفير الموارد والتمويل اللازمين لدعم التعليم الإلكتروني: (التنمية المهنية

لأعضاء هيئة التدريس في التعليم الإلكتروني، الإشراف على التعليم الإلكتروني

يكون مسؤولية وحدة محددة، توفير سياسات وتنفيذ إجراءات أو ممارسات توجه

وتضمن الإستمرارية).<sup>(١١٢)</sup>

ه- تطوير مجتمعات تعلم داعمة للتعليم الإلكتروني داخل الجامعة، يتفاعل خلالها

أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة مع أقرانهم الجدد خلال العام الدراسي لقيادة

تطوير المقرر ومراجعتة. ويكون مدير وحدة التعليم الإلكتروني مسؤولاً عن

ترتيب لقاءات أعضاء مجتمع التعلم في بداية كل فصل دراسي لتفسير

التوقعات، والموارد المتاحة، وأفضل الممارسات. ويتم لقاء آخر في نهاية

الفصل الدراسي للمجموعة كاملة لمتابعة التقدم ومناقشة المعوقات التي واجهتهم

وحثهم على تقديم توصيات لعلاجها.<sup>(١١٣)</sup>

وفي ذات السياق أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن أن الجامعات بحاجة إلى تطوير

خطة عمل وتوفير إطار عمل للرقابة والتقييم، لضمان اشتراكها في تحسين كل عملية

من العمليات الخمس (مناطق) المتصلة بالتعليم الإلكتروني، وتحسين مستوى نضج التعليم

الإلكتروني الكلي من خلال مجموعة من الإجراءات الكلية، هي: <sup>(١١٤)</sup>

- وضع سياسة للجامعة/ الكلية لتزويد الطالب بالوعي المعلوماتي والمهارات

البحثية في كافة مقرراتهم.

- الاشتراك في بناء القدرة المستمرة لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير الموارد ذات

الصلة بهم وتطبيق سياسة مناسبة تساعدهم على توفير تغذية راجعة فعالة

وتصميم أدوات للتقييم تقود إلى التعليم الإلكتروني.

- تطوير بنية تحتية متكاملة لنظم التعليم الالكتروني تربط جميع نظم معلومات الطلاب الرئيسية وتأخذ في الإعتبار عناصر إمكانية الوصول للطلاب ذوى الاحتياجات الخاصة.
  - وضع آلية مناسبة للحوافز والمكافآت قائمة على الأداء لإشراك الأكاديميين في مبادرة التعليم الالكتروني.
  - وضع إطار للرصد والتقييم لضمان الإمتثال للسياسات والمعايير والتوجهات على جميع المستويات.
- كما أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن أن تحسين قدرة الجامعة المتعلقة بنضج مشروع التعليم الالكتروني بها يتطلب ما يلي: (١١٥)
- ١- أن يكون هناك مبررا لإعتبار التعليم الالكتروني جزءا من أهداف الجامعة للبقاء في بيئتها التنافسية شديدة التغير، وأن تكون قادرة على التعبير عن ذلك وتحقيقه في الأنشطة الإجرائية والإستراتيجية.
  - ٢- التحديد الواضح للطرق التي يؤثر بها برنامج التعليم الالكتروني الحالي على خبرات الطالب وأعضاء هيئة التدريس.
  - ٣- التحدث إلى أعضاء هيئة التدريس ودعمهم وتحديد ما يمنعهم من الإستفادة القصوى من استثمارات التعليم الالكتروني الحالية، مع تقييم مهاراتهم بشكل رسمي فيما يتعلق بالتعليم الالكتروني واستهداف موارد التطوير استراتيجيا.
  - ٤- التواصل مع الطلاب حول الطرق التي سيتم بها استخدام التكنولوجيا لتحسين قدرتهم على التعلم ومساعدتهم على إعداد أنفسهم للإستفادة الكاملة من الفرص المتاحة.
  - ٥- البحث عن الطرق للحد من المعوقات التي تثبط المشاركة غير الرسمية لموارد التعليم الالكتروني، والبدء بنماذج ترخيص مفتوحة.

## **نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )**

ويلعب فريق الإدارة الاستراتيجية دورًا هامًا في الاعتراف بأهمية التعليم الإلكتروني وفرصه في الجامعة، حيث يقود إلى جمع موارد أكبر لتطوير التعليم الإلكتروني داخلها، بالإضافة إلى أن إعادة تنظيم وتحديد رسالة قسم التعليم الإلكتروني بالجامعة يتوقع أن يقود إلى عمليات جودة عالية وقدرة عالية. فضلًا عن أن الجامعة بحاجة إلى اتخاذ أفعال مبدئية لتطوير ممارسات تقييم فعالة أكثر للتعليم الإلكتروني، وتوفير بيئات وعمليات ومخرجات أكثر تحديداً للتعليم الإلكتروني، بالإضافة إلى تحديد معايير جودة مقررات التعليم الإلكتروني على اتساع الجامعة، كما أن تطوير ممارسات وسياسات التقييم الداخلي لمقررات التعليم الإلكتروني تقود إلى نضج أعلى وقدرة أعلى على التقييم. (١١٦)

باستقراء ما سبق يتضح أن نجاح الجامعات والكليات في تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة مشروعات التعليم الإلكتروني الخاصة بها يتطلب بناء قدرتها للإستخدام الفعال للمعلومات والإستفادة القصوى من الموارد التي تيسر التعليم الإلكتروني وتطوير الثقافة والسياسات والهياكل والبنى التحتية الداعمة لذلك، مع توفير التمويل اللازم لدعم مشروع التعليم الإلكتروني، بالإضافة إلى وضع آلية مناسبة للحوافز والمكافآت قائمة على الأداء لإشراك الأكاديميين في مبادرة التعليم الإلكتروني على مستوى الجامعة والكلية، ونشر أفضل الممارسات التي يمكن أن تساعد الجامعة والكلية على تطوير قدراتها باستمرار، على أن يتم كل ما سبق في إطار خطة استراتيجية مؤسسية مرنة تدرك أهمية التعليم الإلكتروني كضرورة قبلية للتنفيذ الناجح للتعليم الإلكتروني، وتسعى لتحقيق مستوى أعلى من النضج لإدارة مشروع التعليم الإلكتروني بها.

### **القسم الثالث: واقع نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس**

يتناول هذا القسم واقع نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس من خلال تناول الجهود المبذولة بالكلية على مستوى الوثائق النظرية، وكذلك من خلال تطبيق الدراسة الميدانية للتعرف على مدى تقييم أعضاء هيئة التدريس لنضج إدارة المشروع بالكلية، وتحديد أهم نقاط القوة والضعف في قدرة عملية الدعم المقدم لهم

ولطلابهم من إدارة المشروع بها من وجهة نظر مديري وحدات التعليم الإلكتروني، ووحدات الجودة وإدارة الأزمات والإرشاد الأكاديمي، بالإضافة إلى منسقي أقسام الكلية للدعم الفني لكل من المرحلة الجامعية الأولى ومرحلة الدراسات العليا.

**أولاً: جهود تحسين نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس:**

اتجهت وزارة التعليم العالي المصرية عام ٢٠٠٥م- في ضوء إيمانها بأهمية التعليم الإلكتروني كأحد الحلول التي تواجه أزمة التعليم في الوقت الراهن- إلى إنشاء المركز القومي للتعليم الإلكتروني NELC National E-Learning Center كأحد المشروعات الرئيسية الممولة من مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي ICTP، ثم تم ضم المركز كوحدة أساسية ضمن وحدات مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية بأمانة المجلس الأعلى للجامعات عام ٢٠٠٩. وقد أنشئ المركز بغرض النهوض بجودة التعليم العالي في مصر من خلال إدراج التعليم الإلكتروني كأحد الأنماط الأساسية للتعليم بالجامعات المصرية، وذلك لتصبح قادرة على المنافسة على الصعيدين الإقليمي والعالمي. ومن ثم فإن المركز يسعى دائماً إلى تحسين نواتج التعلم المستهدفة بمؤسسات التعليم العالي في مصر، وذلك من خلال توظيف فعال لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم إستراتيجيات التعليم والتعلم. ويتبع المركز القومي للتعليم الإلكتروني ٢٢ مركزاً لإنتاج المقررات الإلكترونية بالجامعات الحكومية وفروعها، ويقدم المركز لهذه المراكز الدعم الفني، والإستشارات الخاصة بمجال التصميم التعليمي والتطوير والتدريب وتسويق المقررات الإلكترونية. وتتمثل أهداف المركز في: (١١٧)

- نشر ثقافة التعليم الإلكتروني بالجامعات المصرية، وتطوير معايير قياسية لتقييم جودة تصميم وإنتاج المقررات الإلكترونية.
- تطوير المحتوى التعليمي المصري في ضوء أحدث إستراتيجيات التعليم الإلكتروني.

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

- التحقق من جودة تطبيقات التعليم الإلكتروني في الجامعات المصرية، وتطوير أدوات رقمية لتصميم وإنتاج وإدارة المقررات الإلكترونية.
- تأهيل وتدريب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لتوظيف أساليب التعليم الإلكتروني في إستراتيجيات التدريس.
- تطوير مستودعات للعناصر التعليمية الرقمية القابلة لإعادة الاستخدام لتكون الأساس في بناء المقررات لأي تخصص علمي.
- الشراكة مع المؤسسات والهيئات المصرية والإقليمية الدولية ذات الصلة لتطوير تطبيقات وأدوات التعليم الإلكتروني.
- تقديم الاستشارات الفنية للهيئات والمؤسسات التعليمية، ودعم البحث العلمي في مجال التعليم الإلكتروني وذلك بتوفير كافة إمكانيات المركز للباحثين والمهتمين بالمجال.

كما تم تصميم نظام لإدارة العملية التعليمية من خلال برنامج Moodle. وهو برنامج يقوم بتنظيم ومنح رخص دخول للخدمات الإلكترونية للطلاب والمدرسين والمشرفين لتتم من خلاله العملية التعليمية. ويتم بواسطته إنشاء وإستيراد وتصدير المحتوى التعليمي الإلكتروني، وكذلك متابعة أداء الطلاب، وطرح مواضيع في ساحة الحوار ووجود ميزة الدردشة الحية وما إلى ذلك. بالإضافة إلى تصميم الخدمات الإلكترونية مثل خدمة القبول والتسجيل أو الوصول إلى المكتبات الرقمية والكتب الإلكترونية أو إعلان النتائج...إلخ. والعمل من خلال (البوابة الإلكترونية Portal لجامعة عين شمس والمجلس الأعلى للجامعات) على تصميم وإنشاء نقطة دخول موحدة تحتوي المعلومات اللازمة للمقررات الإلكترونية للجامعة، من أجل ربط جميع الجامعات المصرية للإستفادة من المقررات الإلكترونية لجامعة عين شمس.(١١٨)

الأمر الذي يعكس اهتمام الوزارة بالتعليم الإلكتروني وتطبيقه بالجامعات المصرية من خلال نشر الثقافة المتعلقة به، وتطوير المعايير القياسية لتقييم جودته، وتطوير

الأدوات الرقمية لتصميم المقررات الإلكترونية وإنتاجها وإدارتها، وتنمية الكفايات التكنولوجية المتعلقة ببنائها وتطويرها لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات التعليم الإلكتروني بالجامعات المصرية.

وفي ذات السياق، أولت جامعة عين شمس إهتماما كبيرا بالتعليم الإلكتروني؛ حيث هدف مشروع التعليم الإلكتروني بالجامعة إلى إتاحة المقررات الإلكترونية للطلاب لرفع مستواهم العلمي وإتاحة النفاذ بينهم وبين أساتذتهم دون قيود الزمان أو المكان مما يؤدي إلى النهوض بمستوى التعليم والوصول بالطالب إلى الجودة المطلوبة في المنافسة سواء كانت محلية أو عالمية، والوصول إلى (عالم بلا أوراق- جامعة بلا أسوار)، ومن ثم تتحقق مجموعة من الأهداف الفرعية من بينها ما يلي: (١١٩)

- تعزيز قدرة الطالب على التعلم إلى أقصى حدود طاقته من خلال تقنيات/تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في التعليم وإكسابهم مهارات التفكير بأنواعه المختلفة، وكذلك تنمية قدراته التعليمية وإعداده بشكل يجعله قادرا على المنافسة العالمية.
- توفير بيئة تعليمية مرنة بها إستراتيجيات تعتمد على إستخدام أساليب تدرس بشكل حديث.
- توفير بيئة إلكترونية تساهم في دعم القرارات وسرعة إنجاز المعاملات الإدارية.
- إدارة وتخزين ومعالجة كافة البيانات والمعلومات إلكترونياً، والإستغلال الأمثل للبنية التحتية (الشبكة).
- تيسير عمل الأساتذة الجامعيين في إدارة العملية التعليمية والمتفاعلة مع البيئة التكنولوجية، وكذلك رفع مستوى قدراتهم في توظيف تقنية المعلومات في العملية التعليمية داخل الصفوف أثناء المحاضرات النظرية أو العملية أو خارجها.

- توفير مجتمع إلكتروني تتواصل فيه أطراف العملية التعليمية عبر المنتديات والبريد الإلكتروني دون حاجز للوقت والمكان.

وفي إطار الإهتمام بمشروع التعليم الإلكتروني، تم إنشاء مركز التعليم الإلكتروني بجامعة عين شمس عام ٢٠٠٧م باعتباره أحد مراكز تطوير التعليم بالجامعة، ويمثل وحدة فرعية للمركز القومي للتعليم الإلكتروني، ويقوم المركز بتيسير عملية التعلم عن بعد، وكذلك تحويل مقررات الجامعة الدراسية إلى مقررات إلكترونية يمكن الوصول إليها من أي مكان، وبذلك يمكن التغلب على قيود التعليم المرتبط بالمكان والزمان والتكلفة المادية، كما يهدف إلى إكساب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الخبرة في التعامل مع التقنيات الحديثة وتوظيفها خلال عملية التدريس، ويقدم المركز خدمات متعددة في إنتاج وتطوير المقررات الإلكترونية وتفعيلها وتسويقها، تصميم الإختبارات الإلكترونية، وكذلك تدريب أعضاء هيئة التدريس على إنتاج محاضرات تفاعلية باستخدام **Microsoft office mix**، بالإضافة إلى تدريب أعضاء هيئة التدريس على إنتاج المقررات الإلكترونية وإنتاج المحتوى الإلكتروني، وتدريب طلابها على استخدامها وتحقيق الاستفادة القصوى منها، وكذلك عقد اللقاءات وتنظيم المؤتمرات وورش العمل لتطوير التعليم الإلكتروني، وإنتاج برمجيات تعليمية وتصميم مواقع انترنت، والمساعدة في إنتاج تجارب المعامل الافتراضية، فضلا عن تقديم الدعم الفني والإشراف على وحدات تكنولوجيا المعلومات بالكليات المختلفة داخل الجامعة. (١٢٠)

باستقراء ما سبق يتضح أن هناك جهودا مبذولة من قبل جامعة عين شمس في تنفيذ مشروع التعليم الإلكتروني وإدارته وتطويره بكلياتها، وذلك من خلال ما يقدمه المركز من خدمات متنوعة وبرامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب بالجامعة، وكذلك ما يوفره من دعم فني وإشراف مستمر على وحدات التعليم الإلكتروني بكليات الجامعة.

وفي إطار حرصها على تطبيق مشروع التعليم الإلكتروني، وتمكين أعضاء هيئتها التدريسية وطلابها من توظيف أدواته وتقنياته وفقاً لأعلى معايير الجودة والإتقان، بهدف النهوض بالمنظومة التعليمية بها- بذلت كلية التربية جامعة عين شمس العديد من الجهود، والتي تمثلت في:

#### ١- إنشاء وحدة التعليم الإلكتروني للمرحلة الجامعية الأولى بالكلية: (١٢١)

اتجهت كلية التربية في إطار ما أكده المجلس الأعلى للجامعات بضرورة تبني الكليات تطبيق نظام التعليم الهجين من العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠م، وتوافقاً مع سعي وزارة التعليم العالي إلى إنشاء مراكز للتعليم الإلكتروني داخل كل جامعة- إلى إنشاء وحدة التعليم الإلكتروني للمرحلة الجامعية الأولى(البكالوريوس أو الليسانس)، تتبع وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب. وتمثلت رؤية الوحدة في تمكين أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية من توظيف أدوات وتقنيات التعلم الإلكتروني وفقاً لأعلى معايير الجودة والإتقان بهدف النهوض بالمنظومة التعليمية بالكلية. وتم ترجمة هذه الرؤية في رسالة محددة تمثلت في تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والطلاب في استخدام التقنيات الحديثة في التعليم وإدارة التعليم الإلكتروني على مستوى الكلية، ومساندة ودعم أعضاء هيئة التدريس والطلاب والجامعة في تطوير تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات مع إتاحة نظم تكنولوجية حديثة توفر بيئة تعليمية سهلة ومرنة لتلبية احتياجات الطالب والمعلم دون التقيد بحدود الزمان أو المكان، وذلك لتحقيق نواتج التعلم المستهدفة بسهولة ويسر، والارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية التي تقدمها الكلية للطلاب والمجتمع. وتمثلت مهام الوحدة فيما يلي:

- التعاون والتنسيق مع مركز التعليم الإلكتروني بالجامعة لتطوير وتقييم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للتعلم الإلكتروني.
- إنشاء حسابات الكترونية لأعضاء هيئة تدريس والطلاب بجميع الفرق الدراسية على نظام إدارة التعليم الإلكتروني Moodle الخاص بالكلية.

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

- تصميم مخطط المقررات الإلكترونية على نظام إدارة التعليم الإلكتروني Moodle، وذلك وفقاً للائحة الكلية الداخلية، وتسجيل كل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب على المقررات الخاصة بهم، وكذلك إنتاج المواد التعليمية بكل أنواعها.
- تنظيم دورات تدريبية وبرامج وورش عمل ومحاضرات مناسبة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب عن التعليم الإلكتروني وما يتعلق به، وكذلك تدريب الإداريين على مهامهم التكنولوجية المرتبطة بالتعليم الإلكتروني.
- تقديم خدمات الدعم لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب في جميع أنشطة التعليم الإلكتروني.
- العمل مع الأقسام الأكاديمية بالكلية لتطوير وتقديم مقررات التعليم الإلكتروني والتأكد من أن جميع المقررات والبرامج تسير بنجاح.
- زيادة الوعي بالتعليم الإلكتروني بين أعضاء هيئة التدريس وموظفي الكلية والطلاب.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب الجدد على نظام التعليم الإلكتروني وتقديم الدعم اللازم فيما يختص بالمشاكل التي تواجههم في استخدام النظام.
- تصميم وطباعة وتوزيع منشورات وبنارات خاصة كدليل لاستخدام نظام إدارة التعليم الإلكتروني.(Moodle)
- حصر احتياجات الكلية من تقنيات التعليم الإلكتروني، مع تقييم جميع عمليات وأنشطة التعليم الإلكتروني في الكلية وتقديم تقرير ربع سنوي مفصل لوكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب لعرضه على عميد الكلية.
- التقويم المستمر لواقع التعليم الإلكتروني بالكلية، مع وضع خطة للتطوير والتحسين بصورة دورية.

وتقوم وحدة التعليم الإلكتروني من بعد للمرحلة الجامعية الأولى(مرحلة البكالوريوس والليسانس) بجهود متميزة في دعم مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية من خلال ما تقدمه من برامج تدريبية وورش عمل لتدريب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على كيفية استخدام نظام الموادل في التعليم الإلكتروني، وكيفية تصميم المقررات الإلكترونية وتطويرها باستمرار، والحرص الدائم على تقديم الدعم لحل المشكلات التي تواجههم أثناء التدريس في التعامل مع المنصة التعليمية، بالإضافة إلى تدريب طلاب الكلية على التعامل مع ذات النظام.

( ١٢٢ )

وفي إطار حرص إدارة الكلية على تشجيع روح التنافس بين أعضاء هيئة التدريس فيما يخص جودة بناء المقررات الإلكترونية، أعلن قطاع شئون التعليم والطلاب بالكلية بالتعاون مع وحدة التعليم الإلكتروني بالمرحلة الجامعية الأولى عن بعد عن مسابقة أفضل مقرر إلكتروني على مستوى كل قسم من أقسام الكلية، وذلك عن الفصل الدراسي الثاني للعام الأكاديمي ٢٠٢١-٢٠٢٢م، وقد تم تقييم المقررات في ضوء مجموعة من البنود المحددة من خلال لجنة تشكلت من وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب، ومدير وحدة الجودة، ومدير وحدة التعليم الإلكتروني للمرحلة الأولى بالكلية، وحصل المقرر الفائز بكل قسم على شهادة تقدير ومكافأة مالية.

( ١٢٣ ) الأمر الذي يعكس حرص إدارة المشروع بالكلية على توفير المعلومات والدعم المستمرين لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب حول كيفية التعامل مع المنصة التعليمية وبناء المقررات وتطويرها بشكل يمكن أن يسهم معه في تحقيق مستوى عال من النضج في إدارة المشروع بالكلية.

## ٢- وحدة التعليم الإلكتروني للدراسات العليا: (١٢٤)

جاءت فكرة إنشاء وحدة التعليم عن بُعد في الكلية لتضطلع بمهمة إدارة نظام التعليم عن بُعد على مستوى الدراسات العليا نتيجة للتوسع في الدبلومات التربوية عن بُعد منذ بداية تطبيق هذا النظام في مرحلة الدراسات العليا بداية من العام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧؛ وقد أُنشئت الوحدة بقرار مجلس الكلية في سبتمبر ٢٠١٤، باعتبارها وحدة إدارية تتبع وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث. ومع توجه الكلية لتطبيق التعليم الهجين في المرحلة الجامعية الأولى لتواكب توجهات وزارة التعليم العالي وجامعة عين شمس في العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠، تم إعادة هيكلة وتنظيم وحدة التعليم عن بُعد وتغيير مسمائها؛ لتصبح هناك وحدة "التعليم الإلكتروني للدراسات العليا" تتبع وكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا.

وتبلورت رؤية الوحدة في أن تكون " الأكثر تميزا على مستوى كليات التربية المصرية والعربية في تقديم خدمات التعليم عن بُعد في القطاع التربوي، وتأهيل الكوادر البشرية على اختلافها، لتكوين بيئة تعليمية على أعلى مستوى من التميز والريادة، في ضوء المستحدثات العلمية والتكنولوجية في مجال التعليم العالي عن بُعد". وقد تُرجمت هذه الرؤية في رسالة نصت على "بناء بيئة تعليمية إلكترونية، قائمة على التواصل الفعال بين أطراف العملية التعليمية كافة، وفقا لأحدث نظم التعليم عن بعد، وإدارة هذه البيئة التعليمية بأحدث النظم الإدارية المستخدمة في هذا الميدان". واتساقا مع رؤية ورسالة الوحدة تم وضع أهدافها، والتي من بينها ما يلي:

- إدارة المحتوى الإلكتروني لبرامج الدراسات العليا عن بُعد التي تقدمها الكلية على اليوتيوب والفصول الافتراضية ومنصات التعليم الإلكتروني وتطبيقات مايكروسوفت تيمز وسكايب وويكس.
- نشر ثقافة التعليم عن بعد والتعليم الهجين بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب والمجتمع على اتساعه.

- إعداد قاعدة بيانات متكاملة عن برامج التعليم عن بُعد على المستويات كافة، وإعداد الأدلة والبوسترات والنشرات الخاصة بها.
- وفى إطار تحقيق تلك الأهداف تتولى وحدة التعليم الإلكتروني للدراسات العليا المهام والمسؤوليات الآتية:
- تصميم شجرة المقررات الالكترونية لبرامج الدراسات العليا على نظام إدارة التعليم الإلكتروني.
- التواصل والتنسيق المستمر مع الأقسام الأكاديمية التي تقدم برامج الدراسات العليا عن بُعد؛ وتقديم الدعم المستمر لها في سبيل تحقيق التميز في الأداء.
- توفير الخدمات والبرامج التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب؛ بما يُساعد على جودة أداء التعليم عن بُعد والتعليم الهجين وتميزه.
- تقديم خدمات الدعم لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في جميع أنشطة التعليم الإلكتروني في مرحلة الدراسات العليا.
- المشاركة في إجراءات تسجيل وقبول الطلاب المتقدمين لبرامج الدراسات العليا عن بُعد، وتقديم كل التسهيلات والدعم لإدارة الدراسات العليا.
- وقد بدأت الوحدة عملها على المنصة الجديدة قبل بداية الدراسة في فصل الربيع للعام الجامعي الحالي، وقامت بالعديد من الإجراءات من بينها تشكيل فريق منسقى الأقسام للدراسات العليا؛ وعدده 17 منسق يمثلون أقسام الكلية والبالغ عددهم 17 قسما أكاديميا. وتم عقد مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل للسادة منسقى الأقسام؛ ليتولوا مهمة تقديم الدعم الفني لأعضاء هيئة التدريس بأقسامهم. كما تم عقد مجموعة من الدورات التدريبية وورش العمل للسادة أعضاء هيئة التدريس على كيفية إدارة وتشغيل المقرر على منصة التعليم الإلكتروني. بالإضافة إلى نشر ثقافة التعليم الإلكتروني بين

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

طلاب الدراسات العليا، وتدريبهم في التعامل مع منصة الدراسات العليا من خلال اللقاءات المباشرة معهم.

وفي إطار إجراءات التحسين المستمر التي تقوم بها الوحدة، وبناء على تحليل نتائج تقارير التقييم الذاتي التي تمت في الفترة من ٧-١٥ مايو ٢٠٢٢م وشارك فيها أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس في هذه البرامج، والتي هدفت إلى تشخيص واقع تعاملهم مع مقرراتهم على المنصة، والمشكلات والمعوقات التي واجهتهم؛ تمهيدا لاتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تضمن حل تلك المشكلات والتغلب عليها، تم ما يلي: (١٢٥)

- عقد ورشة عمل عمل تحت عنوان " الدعم الفني وتحسين إدارة المقررات الإلكترونية على منصة الدراسات العليا"، للسادة منسقي الاقسام لهذه المرحلة؛ لتنمية مهاراتهم وإكسابهم الكفايات اللازمة التي تمكنهم من مساعدة أعضاء هيئة التدريس بأقسامهم بأفضل صورة ممكنة.

- عقد ورشة عمل تحت عنوان " إجراءات التحسين المستمر لإدارة المقررات الإلكترونية على منصة الدراسات العليا"، للسادة أعضاء هيئة التدريس؛ لتدريبهم في التعامل الأمور التي مثلت لهم مشكلة او معوق خلال فصل الربيع . ونظمت الورشة من خلال وحدة التعليم الإلكتروني للدراسات العليا بالتعاون مع وحدة ضمان الجودة ووحدة تكنولوجيا المعلومات بالكلية، وقد وصل عدد الحضور ٢٠٠ من أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

في ضوء ما سبق يتضح أن إدارة المشروع بالكلية تبذل جهودا واضحة لدعم مشروع التعليم الإلكتروني بها وتطويره، وذلك في إطار ما تسعى وحدات التعليم الإلكتروني سواء على مستوى المرحلة الجامعية الأولى أو الدراسات العليا لتحقيقه من أهداف، وما توفره من بنية تحتية تكنولوجية مناسبة، وبيانات مؤسسية ودعم وتدريب وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس والطلاب باستمرار في إطار هذا المشروع، الأمر الذي يعكس سعيها نحو نشر وتطبيق مجموعة من العمليات المعيارية مثل التخطيط

والتعلم والتطوير، والدعم والتقييم على مستوى الكلية وقياسها، وتقييم قدرة كل عملية، الرقابة عليها والسعي نحو تحسينها، بما يضمن معه تحقيق مستوى أعلى من النضج في إدارة المشروع بالكلية من ناحية، ويسهم في تطوير قدرة عملية الدعم المقدم في إطار المشروع من ناحية أخرى.

**ثانياً: دراسة ميدانية لواقع نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس:**

في ضوء ما يهدف إليه البحث من الوقوف على واقع نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس، وكذلك الوقوف على نقاط القوة والضعف المتعلقة بقدرة عملية الدعم من وجهة نظر مسؤولي ومنسقي الدعم الفني بها، سيتناول هذا المحور عرضاً للدراسة الميدانية من حيث إجراءاتها ونتائجها.

#### ١- إجراءات الدراسة الميدانية:

تشتمل إجراءات الدراسة الميدانية على المحاور التالية:

##### أ- الهدف من الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى تقييم مستوى نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس من خلال تقييم مجموعة من الممارسات المتعلقة بعمليات التخطيط، التعلم، التطوير، الدعم، التقييم لهذا المشروع. بالإضافة إلى تقييم قدرة عملية الدعم في إطار مجموعة من الممارسات المندرجة تحت خمسة أبعاد رئيسية، هي: التقديم، التحديد، التخطيط، الإدارة، والتحسين المستمر.

##### ب- مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث الحالي من:

(١) أعضاء هيئة التدريس بالأقسام المختلفة بالكلية (الأدبية- العلمية- التربوية)، والبالغ إجمالي عددهم (٧٨١) وفقاً لآخر إحصائية للعام الجامعي ٢٠٢١-٢٠٢٢م<sup>(١٢٦)</sup>، وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي محل

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

البحث، كما تم تحديد حجم العينة- وفقاً للجداول الإحصائية- والتي بلغت (٢٥٤) عضو هيئة تدريس (أستاذ-أستاذ مساعد-مدرس) موزعين على أقسام الكلية المختلفة (الأدبية- العلمية- التربوية). وقد بلغت نسبة عينة البحث بالنسبة للمجتمع الأصلي ٣٢,٥%، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لقطاعات الكلية الثلاثة:

جدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفية الحالية	مدرس	١٢٠	٤٧,٢%
	أستاذ مساعد	٧٠	٢٧,٦%
	أستاذ	٦٤	٢٥,٢%
القسم التابع له	الأقسام العلمية.	٩٢	٣٦,٢%
	الأقسام الأدبية.	٦٦	٢٦%
	الأقسام التربوية.	٩٦	٣٧,٨%

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة والبالغ عددها (٢٥٤) عضو هيئة التدريس متنوعة لتشمل (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) موزعة بين الأقسام التربوية والعلمية والأدبية للكلية. وقد بلغت نسبة فئة المدرسين حوالي ٤٧,٢% من حجم العينة، بينما بلغت نسبة فئة أستاذ مساعد حوالي ٢٧,٦%، أما فئة أستاذ فقد غطت نسبة ٢٥,٢% من حجم العينة. وهذا يعني أن فئة المدرسين تمثل النسبة الأكبر من حجم العينة، وربما يرجع ذلك إلى ارتفاع عدد هذه الفئة مقارنة بباقي الفئات في المجتمع الأصلي للبحث، حيث بلغ عددها (٣٦٥) مدرس من أصل (٧٨١) عضو هيئة تدريس وبنسبة ٤٦,٥%.

(٢) مديري وحدات (التعليم الإلكتروني، الجودة، الإرشاد الأكاديمي، إدارة الأزمات) بالكلية وعددهم (٥)، وكذلك منسقي الأقسام للمرحلة الجامعية الأولى والبالغ إجمالي عددهم (١٧)، ومنسقي الأقسام لمرحلة الدراسات العليا والبالغ إجمالي

#### د. دعاء محمود جوهر

عددهم (١٧)، باعتبارهم ممثلين لجميع الأقسام في القطاعات الثلاثة بالكلية (الأدبية-العلمية-التربوية). وقد تم تحديد حجم العينة -وفقا للجدول الإحصائية- وبلغت (٣٥) من منسقي الأقسام ومديري الوحدات المذكورة سابقا، والتي مثلت نسبة ( ٨٩,٧ % ) من المجتمع الأصلي (٣٩)، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقا للوظيفة الحالية في إطار المشروع:

جدول رقم (٢) يوضح توزيع أفراد العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة الحالية في إطار المشروع بالكلية	مدير وحدة	٤	١١,٤%
	منسق أحد الأقسام في المرحلة الجامعية الأولى.	١٥	٤٢,٩%
	منسق أحد الأقسام في مرحلة الدراسات العليا.	١٦	٤٥,٧%
القسم التابع له	أحد الأقسام العلمية.	١١	٣١,٤%
	أحد الأقسام الأدبية.	١٤	٤٠%
	أحد الأقسام التربوية.	١٠	٢٨,٦%

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة والبالغ عددها (٣٥) موزعة بين الوظائف في إطار المشروع بالكلية، حيث مثلت وظيفة مدير وحدة نسبة (١١,٤%) من حجم العينة، في حين مثلت وظيفة منسق أحد الأقسام في المرحلة الأولى (٤٢,٩%)، أما وظيفة منسق أحد الأقسام في مرحلة الدراسات العليا فقد مثلت نسبة (٤٥,٧%) من حجم العينة، الأمر الذي يؤكد تنوع العينة المختارة وفقا لهذا المتغير، وكذلك فيما يتعلق بمتغير القسم حيث غطت العينة أقسام الكلية المختلفة سواء كانت علمية بنسبة (٣١,٤%) أو أدبية بنسبة (٤٠%)، أو تربوية بنسبة (٢٨,٦%).

ج- أدوات البحث:

اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية. ومن ثم فقد تم إعداد وبناء استبانتين في صورتها المبدئية(ملحق رقم ١،٢)، وذلك بالإستعانة بنموذج مارشال لنضج التعليم الإلكتروني، وذلك على النحو التالي:

(١) استبانة تقييم مستوى نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية، والتي تكونت من (٣٥) عبارة موزعة على خمسة محاور رئيسة، هي: عملية التخطيط وتضمنت(٩) عبارات، عملية التعلم وتضمنت(١٠) عبارات، عملية التطوير وتضمنت(٧) عبارات، عملية الدعم وتضمنت (٦) عبارات، عملية التقييم وتضمنت(٣) عبارات، بالإضافة عن سؤالين مفتوحين أحدهما يتعلق بمعوقات تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية من وجهة نظر أفراد العينة، والآخر عن مقترحاتهم لتحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة المشروع بالكلية.

(٢) استبانة تقييم قدرة عملية الدعم في إطار مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية، والتي تكونت من(٨١) عبارة موزعة على ستة محاور رئيسة، ويتم تقييم الممارسات المندرجة تحت كل محور في إطار خمسة أبعاد، هي: التقديم، التخطيط، التحديد، الإدارة، والتحسين المستمر. ويتضمن المحور الأولS1(١٦) عبارة، أما المحور الثانيS2 يتضمن(١٤) عبارة، كما يتضمن المحور الثالثS3(١١) عبارة، وفيما يتعلق بالمحور الرابعS4 فقد تضمن(١٢) عبارة، وتضمن المحور الخامسS5(١٤) عبارة، وأخيرا المحور السادسS6 تضمن (١٤) عبارة. بالإضافة عن سؤالين مفتوحين أحدهما يتعلق بمعوقات تحقيق مستوى عالٍ من النضج في عملية الدعم المقدم في إطار مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية من وجهة نظر أفراد العينة، والآخر عن

#### د. دعاء محمود جوهر

مقترحاتهم حول كيفية تطوير قدرة عملية الدعم بما يسهم في تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة المشروع بالكلية.

د- صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق الاستبانتين كما يلي:

(١) فيما يتعلق بالاستبانة الأولى المتعلقة بتقييم مستوى نضج إدارة مشروع التعليم

الإلكتروني بالكلية، تم التحقق من صدقها كما يلي:

(أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الصورة المبدئية للاستبيان بعد الانتهاء من إعدادها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية والتخطيط ملحق رقم (١) لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول بناء الاستبانة من حيث مدى وضوح عباراتها وصياغتها واتساقها مع المحاور المندرجة تحتها. وقد تم الاستفادة من هذه الآراء في الوصول للصورة النهائية للاستبيان، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات واختصار عبارات أخرى طويلة، دون حذف أو دمج أية عبارات، مع إضافة سؤالين مفتوحين في آخر الاستبيان أحدهما متعلق بمعوقات تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية، والآخر متعلق بأهم المقترحات لتحسين مستوى نضج إدارة المشروع من وجهة نظر عينة البحث.

(ب) صدق الاتساق الداخلي:

تم حسابه من خلال حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، ويوضح الجدول التالي محاور الاستبانة وقيمة معامل الارتباط الخاصة بكل محور:

جدول رقم (٣) يوضح معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل

محوار الاستبانة	قيمة معامل الارتباط
عملية التخطيط	**٩٢٧
عملية التعلم	**٩٢٣
عملية التطوير	**٩٣١

نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا)

محاو الاستبانة	قيمة معامل الارتباط
عملية الدعم	**٨٥٠
عملية التقويم	**٨٣٨
الاستبانة ككل	١,٠٠
** تعني الدلالة عند مستوى ٠,٠١	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن معاملات الارتباط مرتفعة بين كل محور من محاور الإستبانة ككل، وبذلك فهي دالة عند مستوى ٠,٠١ ، الأمر الذي يؤكد على صدق اتساقها الداخلي وصلاحيها للتطبيق.

**(٢) فيما يتعلق بالاستبانة الثانية المتعلقة بتقييم قدرة عملية الدعم في إطار مشروع**

**التعليم الإلكتروني بالكلية، فقد تم التحقق من صدقها كما يلي:**

**(أ)الصدق الظاهري(صدق المحكمين):**

تم عرض الصورة المبدئية للاستبيان بعد الانتهاء من إعدادها على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية والتخطيط، ملحق رقم(٢) لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول بناء الاستبانة من حيث مدى وضوح عباراتها وصياغتها واتساقها مع المحاور المدرجة تحتها. وقد تم الاستفادة من هذه الآراء في الوصول للصورة النهائية للاستبيان، حيث تم تعديل صياغات بعض العبارات واختصار عبارات أخرى طويلة، مع حذف بعض العبارات، وكذلك إضافة سؤاليين مفتوحين في آخر الاستبيان أحدهما متعلق بمعوقات تطوير قدرة عملية الدعم في إطار مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية، والآخر متعلق بأهم المقترحات لتطوير قدرة عملية الدعم بما يحقق مستوى أعلى من النضج في إدارة المشروع من وجهة نظر عينة البحث. وبناء على ذلك أصبحت محاور الاستبيان الستة تشمل: المحور الأولS1 تضمن (١٦) عبارة، أما المحور الثانيS2 فقد تضمن(١٤) عبارة، كما تضمن المحور الثالثS3(١١) عبارة، وفيما يتعلق بالمحور الرابعS4 فقد تضمن(١٢) عبارة، وتضمن المحور الخامسS5(١٤) عبارة، وأخيرا المحور السادسS6 تضمن (١٤) عبارة.

(ب) صدق الاتساق الداخلي:

تم حسابه من خلال حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل، ويوضح الجدول التالي محاور الاستبانة وقيمة معامل الارتباط الخاصة بكل محور:

جدول رقم (٤) يوضح معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل

محاور الاستبانة	قيمة معامل الارتباط
المحور الأول (S1)	**٠,٩٦٨
المحور الثاني (S2)	**٠,٩٥١
المحور الثالث (S3)	**٠,٩٥٠
المحور الرابع (S4)	**٠,٩٥٥
المحور الخامس (S5)	**٠,٩٥٠
المحور السادس (S6)	**٠,٩٤٤
الاستبانة ككل	١,٠٠
** تعني الدلالة عند مستوى ٠,٠١	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن معاملات الارتباط مرتفعة بين كل محور من محاور الاستبانة ككل، وبذلك فهي دالة عند مستوى ٠,٠١ ، الامر الذي يؤكد على صدق اتساقها الداخلي وصلاحيتها للتطبيق.

ه- ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ Alpha Cronpach للتحقق من ثبات الاستبانتين، حيث يعطي قيمة جيدة للتكافؤ وتجانس عبارات كل استبانة من ناحية، والاستبانة ككل من ناحية أخرى.

(١) فيما يتعلق بالاستبانة الأولى: يوضح الجدول التالي كيفية حساب معامل ثبات ألفا للتحقق من ثبات الاستبانة:

جدول رقم (٥) يوضح حساب معامل ثبات ألفا

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ثبات ألفا
عملية التخطيط	٩	٠,٩٣٩
عملية التعلم	١٠	٠,٩١٧
عملية التطوير	٧	٠,٨٩٧

نضح إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا)

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ثبات ألفا
عملية الدعم	٦	٠,٨٤٩
عملية التقويم	٣	٠,٧٧٤
الاستبانة ككل	٣٥	٠,٩٧١

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الثبات مرتفعة إلى حد كبير فيما يتعلق بالاستبانة ككل، ، وكذلك بالنسبة إلى كل محور من محاور الاستبانة، الأمر الذي يعكس تمتعها بدرجة عالية من الثبات، وتجانس عباراتها.

(٢) فيما يتعلق بالاستبانة الثانية: يوضح الجدول التالي كيفية حساب معامل ثبات ألفا للتحقق من ثبات الاستبانة:

جدول رقم (٦) يوضح حساب معامل ثبات ألفا

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ثبات ألفا
المحور الأول (S1)	16	٠,٩٥٩
المحور الأول (S2)	14	٠,٩٨٨
المحور الأول (S3)	11	٠,٩٥١
المحور الأول (S4)	12	٠,٩٦٩
المحور الأول (S5)	14	٠,٩٧٣
المحور الأول (S6)	14	٠,٩٧٣
الاستبانة ككل	81	٠,٩٩٤

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الثبات مرتفعة إلى حد كبير فيما يتعلق بالاستبانة ككل، وكذلك بالنسبة إلى كل محور من محاور الاستبانة، الأمر الذي يعكس تمتعها بدرجة عالية من الثبات، وتجانس عباراتها.

**و- إجراءات التطبيق:**

فيما يتعلق بإجراءات تطبيق الاستبانتين فقد تمثلت فيما يلي:

- ١- تم الحصول على كافة الموافقات الإدارية الخاصة بتطبيق كل استبانة على حدة من كل من السيد الأستاذ الدكتور وكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا والبحوث، والسيد الأستاذ الدكتور وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب بالكلية.
- ٢- تم توزيع كل استبانة على العينة الخاصة بها ثم تجميعها، فيما يتعلق بالإستبانة الأولى فقد تم توزيع عدد (٢٠٦) بشكل إلكتروني، كما تم توزيع عدد (٧٠) استبانة

#### د. دعاء محمود جوهر

ورقيا لتغطية باقي أفراد العينة، كان العائد منها (٤٨) والفاقد (٢٢)، والصالح (٤٨). وقد تم تجميعها خلال شهري ابريل ومايو من عام ٢٠٢٢م. فيما يتعلق بالاستبانة الثانية، فقد تم توزيعها إلكترونيا وكان عددها (٣٩) استبانة موزعة، العائد منها (٣٥)، والفاقد (٤) والصالح (٣٥). وتم تجميعها خلال شهر ابريل من عام ٢٠٢٢م. وفيما يتعلق بتفريغ بيانات الاستبانتين فقد تم باستخدام البرنامج الإحصائي

.SPSS V.26

#### ز- المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب التالية في كلا الاستبانتين:

- ١- حساب التكرارات والنسب المئوية المرتبطة بها للتعرف على نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات كل استبانة على حدة.
- ٢- حساب الوزن النسبي لتحديد مستوى الاتفاق على كل عبارة من عبارات كل استبانة، وذلك طبقا للجدول التالي: (١٢٧)

جدول رقم (٧) يوضح مؤشر الأهمية النسبية ومداهها طبقا لمقياس ليكرت الخماسي للاستبانة الأولى

درجة الأهمية	مطبقة بدرجة تامة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	غير مطبقة
المدى	٥-٤,٢٠	-٣,٤٠ ٤,١٩	٣,٣٩-٢,٦٠	٢,٥٩-١,٨٠	١,٧٩-١

جدول رقم (٨) يوضح مؤشر الأهمية النسبية ومداهها طبقا لمقياس ليكرت الخماسي للاستبانة الثانية

درجة الأهمية	مطبقة بدرجة تامة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	غير مطبقة
المدى	٥-٤,٢٠	-٣,٤٠ ٤,١٩	٣,٣٩-٢,٦٠	٢,٥٩-١,٨٠	١,٧٩-١

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

ح- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

١- تم رصد نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالإستبانة الأولى بعد إجراء المعالجة الإحصائية لبياناتها، وذلك في صورة جداول إحصائية وتفسيرها على النحو التالي:

أ- نتائج خاصة بمحور التخطيط Planing :

يوضح الجدول التالي نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الإستبانة الخاصة بهذا المحور (P1-P9) من حيث درجة تطبيقها في الواقع بكلية التربية جامعة عين شمس، وكذلك الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للمحور ككل.

جدول رقم (٩)

م	العبارات	الاستجابات											
		تامة		كبيرة		متوسطة		منخفضة		غير مطبقة			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	يتم تخصيص الموارد لتصميم التعليم الإلكتروني وتقديمه وتطويره بناءً على معايير رسمية.	٢٠	٧,٩	١٠١	٣٩,٨	٨٠	٣١,٥	٤٠	١٥,٧	١٣	٥,١	متوسطة	٣,٢٩
٢	تتضمن سياسة واستراتيجية التعلم المؤسسي بالكلية التعليم الإلكتروني بشكل صريح ومعلن.	٥٠	١٩,٧	١٠٧	٤٢,١	٤٤	١٧,٣	٢٩	١١,٤	٢٤	٩,٤	كبيرة	٣,٥١
٣	يتم اتخاذ قرارات تكنولوجية التعليم الإلكتروني من خلال خطة واضحة.	٢٩	١١,٤	٨٢	٣٢,٣	٩١	٣٥,٨	٤٠	١٥,٧	١٢	٤,٧	متوسطة	٣,٢٩
٤	تستخدم المعلومات الرقمية في إطار خطة متكاملة للمعلومات المؤسسية بالكلية.	٢٨	١١	٨٠	٣١,٥	٩٩	٣٩	٣٦	١٤,٢	١١	٤,٣	متوسطة	٣,٣٠
٥	تؤجّه مبادرات التعليم	٢١	٨,٣	٨٥	٣٣,٥	٧٨	٣٠,٧	٤٩	١٩,٣	٢١	٨,٣	متوسطة	٣,١٤

د. دعاء محمود جوهر

												الالكتروني من خلال تطويرية واضحة.
متوسطة	٣,١٧	١١	٢٨	١٦,٩	٤٣	٢٨,٧	٧٣	٢٩,٩	٧٦	١٣,٤	٣٤	٦ يزود الطلاب بمعلومات عن تقنيات التعليم الالكتروني قبل بدء المقررات الدراسية.
متوسطة	٣,١	١٣,٤	٣٤	١٦,١	٤١	٣٠,٣	٧٧	٢٨,٣	٧٢	١١,٨	٣٠	٧ يزود الطلاب بمعلومات عن أساسيات التعليم الالكتروني قبل بدء المقرر الدراسي.
متوسطة	٢,٦٨	٥,١	١٣	١٦,٥	٤٢	٣٣,٩	٨٦	٣٧,٤	٩٥	٧,١	١٨	٨ يتم توفير المتطلبات الادارية للطلاب المتعلقة بمقرراتهم قبل بدء إتحاقهم بها.
متوسطة	٣,١٩	٣,٥	٩	٢٠,٥	٥٢	٣٥,٨	٩١	٣٣,١	٨٤	٧,١	١٨	٩ تسترشد مبادرات التعليم الالكتروني بالإستراتيجيات المؤسسية والخطط التشغيلية للكلية.
متوسط	٣,١٨											اجمالي متوسط الوزن النسبي للعبارات

- يتضح الجدول السابق أن الممارسات المندرجة تحت محور التخطيط تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث، وذلك بوزن نسبي (٣,١٨)، الأمر الذي يؤكد على أن إدارة المشروع بالكلية لا زالت تفتقر إلى الممارسات المتعلقة بتحسين مستوى النضج في إدارة مشروع التعليم الالكتروني بها وخاصة فيما يخص محور التخطيط الفعال للتعليم الإلكتروني، فهناك حاجة إلى تخصيص الموارد لتصميمه وتقديمه وتطويره بناء على معايير رسمية، واتخاذ القرارات المتعلقة به وتوجيه مبادراته من خلال خطة تطويرية واضحة، بالإضافة إلى غياب آليات واضحة يتم من خلالها توفير المعلومات عن أساسياته وتقنياته، فضلا عن الحاجة إلى توفير المتطلبات الإدارية للطلاب والمتعلقة بمقرراتهم قبل البدء فيها، وربما يرجع ذلك إلى ضعف الجهود التي تقوم بها إدارة المشروع بالكلية في هذه العملية والتي تعرقل

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارته، وذلك في إطار غياب معايير رسمية واضحة ومعلنة للجميع تتعلق بتخصيص موارده ، وتوجيه مبادراته وتطويره في إطار استراتيجية الكلية.

• جاءت أحد العبارات (P2) بنسبة تحقق كبيرة وبوزن نسبي (٣,٥١)، الأمر الذي يؤكد على اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على جهود إدارة الكلية فيما يتعلق بالتخطيط للتعليم الإلكتروني، وحرصها على تضمين التعليم الإلكتروني في سياسة واستراتيجية التعلم المؤسسي بالكلية بشكل واضح ومعلن، الأمر الذي يسهم في وضوح الرؤية المتعلقة بالمشروع واستراتيجياته في أذهان أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين بالكلية وانعكاس ذلك ايجابيا على أدائهم في إطاره، ومن ثم على تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارته.

• جاءت بعض عبارات المحور (P1,P3,P4,P.5,p.6,P7,P.8,P.9) بدرجة تحقق متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين (٢,٦٨،٣,١)، الأمر الذي يعكس حاجة إدارة المشروع بالكلية إلى إجراء تحسينات بهذه الممارسات، فهناك حاجة إلى بناء معايير واضحة رسمية متعلقة بتخصيص موارد التعليم الإلكتروني وتقديمه وتطويره بالكلية، وذلك في إطار خطة تطويرية واضحة ومتكاملة، كما أن هناك حاجة إلى استخدام المعلومات الرقمية وتوظيفها في تحقيق جودة التعليم الإلكتروني بالكلية في إطار خطة متكاملة للمعلومات بالكلية. الأمر الذي يعكس ضعف قدرة عملية التخطيط لمشروع التعليم الإلكتروني بالكلية، ويؤثر سلبا على تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة المشروع بالكلية. وربما يرجع ذلك إلى ضعف تقييم مدى استعداد الكلية لإدارة وتنفيذ المشروع والاستفادة منه، وكذلك قصور في تحليل الفجوة بين أدوار قائد المشروع وفريق المشروع الممارسة فعليا والمأمولة مستقبليا وما يستلزمه ذلك من إحتياجات وبرامج تدريبيه، ودعم مؤسسي وتقني دائم للمشروع من الإدارة، وإدخال التحسينات في البنية التحتية بما يمكنهم من القيام

بأدوارهم والتغلب على الصعوبات والمخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجههم في دورة حياة المشروع وتحقيق مستوى أعلى من النضج في إدارته. ويتفق هذا مع نتائج دراسة ثروت عبد الحميد عيسى & السيدة محمود ابراهيم، (٢٠١٧)م ، فهناك حاجة إلى أن يتم التخطيط لإدارة المشروعات بالجامعات بناءا على تقييم حقيقي لوضع الكليات ومدى استعدادها لإدارة وتنفيذ المشروعات، وتحديد دقيق للأدوار والمسؤوليات وما يلزم ذلك من دعم وتدريب وتطوير في البنية التحتية الداعمة لها. (١٢٨) كما أشارت نتائج دراسة محمد قاسم علي، (٢٠١٤) م عن أن هناك حاجة إلى إعداد إستراتيجية للتعليم الإلكتروني في كل جامعة وفقا لفلسفة المقررات الدراسية بها، وأن تحدد الأدوار فيها بشكل دقيق، وتعد وفقا للإمكانات المتاحة لكل جامعة، فضلا عن الحاجة إلى توفير برامج لتدريب الطلاب للاستفادة القصوى من التعليم الإلكتروني بالجامعات ومنها جامعة عين شمس. (١٢٩)

#### ب- نتائج خاصة بمحور التعلم Learning :

يوضح الجدول التالي نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بهذا المحور (L1-L10) من حيث درجة تطبيقها في الواقع بكلية التربية جامعة عين شمس، وكذلك الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للمحور ككل.

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

جدول رقم (١٠)

درجة الأهمية	الوزن النسبي	الاستجابات										العبارات	م
		غير مطبقة		منخفضة		متوسطة		كبيرة		تامة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	٣,٧٤	٢	٥	٨,٣	٢١	٢٠,٥	٥٢	٥٢,٤	١٣٣	١٦,٩	٤٣	١	تصمم المقررات الدراسية وتنفذ بناءً على أهداف واضحة لعملية التعلم.
كبيرة	٣,٧٧	١,٦	٤	٥,٩	١٥	٢٣,٦	٦٠	٥١,٦	١٣١	١٧,٣	٤٤	٢	تتوافر أليات للتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب مثل منتديات النقاش، المحاضرات المباشرة.
متوسطة	٣,٣١	٢	٥	١٦,١	٤١	٤٠,٢	١٠٢	٣١,٥	٨٠	١٠,٢	٢٦	٣	يتم تطوير مهارات التعليم الإلكتروني لدى الطلاب من خلال تصميم أنشطة التعلم المتنوعة
متوسطة	٣,١٥	٧,٥	١٩	٢٢	٥٦	٢٨,٧	٧٣	٣١,١	٧٩	١٠,٦	٢٧	٤	تخصص أوقات محددة لاتصال الطلاب بأعضاء هيئة التدريس.
متوسطة	٣,١٥	٩,٨	٢٥	١٨,٩	٤٨	٢٨	٧١	٣٢,٣	٨٢	١١	٢٨	٥	يتلقى الطلاب تغذية راجعة حول أدائهم داخل المقررات بشكل منتظم.
كبيرة	٣,٥١	٢,٨	٧	١١,٨	٣٠	٢٦,٨	٦٨	٤٨,٤	١٢٣	١٠,٢	٢٦	٦	يتوافر الدعم المناسب للطلاب لتطوير مهاراتهم البحثية والمعلوماتية مثل تقديم روابط مفيدة في إجراء البحوث

د. دعاء محمود جوهر

المطلوبة في المقرر أو التخصص، وغيرها.													
٧	تُتاح الفرصة للطلاب للمشاركة بفاعلية في تصميم أنشطة التعلم، والقيام بمهام التعلم التعاونية.	٢٢	٨,٧	٧١	٢٨	٩٠	٣٥,٤	٥٥	٢١,٧	١٦	٦,٣	٣,١١	
٨	تُصمم تقييمات الطلاب بهدف بناء كفاياتهم تدريجياً.	١٨	٧,١	٩٧	٣٨,٢	١٠٤	٤٠,٩	٣١	١٢,٢	٤	١,٦	٣,٣٧	
٩	يتم إعلام الطلاب بكافة التفاصيل المتعلقة بالقرارات قبل إلحاقهم بالبرنامج.	٣٦	١٤,٢	٨٠	٣١,٥	٥٦	٢٢	٦٤	٢٥,٢	١٨	٧,١	٣,٢٠	
١٠	تُصمم المقررات الدراسية بطريقة تدعم التنوع في أساليب التعلم وقدرات المتعلمين.	٢٤	٩,٤	٩٨	٣٨,٥	٩١	٣٥,٨	٣٦	١٤,٢	٥	٢	٣,٣٩	
اجمالي متوسط الوزن النسبي للعبارات												متوسط	٣,٣٧

- يتضح من الجدول السابق أن الممارسات المندرجة تحت محور التعلم تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث، وذلك بوزن نسبي (٣,٣٧)، الأمر الذي يؤكد على أن إدارة المشروع بالكلية لا زالت تفتقر إلى الممارسات المتعلقة بتحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بها وخاصة ما يتعلق بمحور التعلم، وذلك فيما يتعلق بتطوير مهارات التعليم الإلكتروني لدى الطلاب، وقلة إتاحة الفرصة لمشاركتهم في تصميم أنشطة التعلم، وضعف كفاياتهم في إطار نظم التقييم الحالية، فضلا عن ضعف المعلومات المتاحة للطلاب عن مقرراتهم قبل البدء بها. وربما يرجع ذلك إلى ضعف جهود الكلية المتعلقة بتصميم

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

المقررات وتطويرها بطريقة تدعم التنوع في أساليب تعلم الطلاب وقدراتهم من ناحية وتنمي مهاراتهم المتعلقة بالتعليم الإلكتروني من ناحية أخرى.

• جاءت بعض عبارات المحور (L1, L2, L6) بنسبة تحقق كبيرة وبوزن نسبي يتراوح بين (٣,٥١-٣,٧٧)، الأمر الذي يؤكد على اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على جهود إدارة المشروع بالكلية فيما يتعلق بتصميم المقررات الدراسية وتنفيذها بناء على أهداف واضحة لعملية التعلم، وحرصها على توفير آليات متنوعة للتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب على المنصة الإلكترونية للكلية في المقررات الدراسية، وتوفير الدعم المناسب للطلاب من خلال توفير روابط مفيدة في المقررات الدراسية بشكل خاص والتخصص بشكل عام، الأمر الذي يسهم في تطوير مهاراتهم البحثية والمعلوماتية ويطور من أدائهم داخل هذه المقررات.

• جاءت الكثير من عبارات المحور (L3,L4,L5,L7,L8,L9,L10) بدرجة تحقق متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين (٣,٣٩,١١,٣)، الأمر الذي يعكس حاجة إدارة المشروع بالكلية إلى إجراء تحسينات بهذه الممارسات، فهناك حاجة إلى تصميم المقررات الدراسية بطريقة تراعي التنوع في أساليب تعلم الطلاب وتطوير أنشطة تعلمهم داخل المقررات الدراسية، مع إتاحة الفرصة لمشاركتهم في تصميمها بشكل تعاوني يسهم في تطوير مهاراتهم البحثية والمعلوماتية والإلكترونية، كما أن هناك ضعفاً في توافر آليات واضحة داخل المقررات الدراسية يتلقى الطلاب في إطارها تغذية راجعة منتظمة حول أدائهم بها. الأمر الذي يعكس ضعف في قدرة عملية التعلم داخل الكلية، ويؤثر سلباً على تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بها.

ج-نتائج خاصة بمحور التطوير Development:

يوضح الجدول التالي نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بهذا المحور (D1-D7) من حيث درجة تطبيقها في الواقع بكلية التربية جامعة عين شمس، وكذلك الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للمحور ككل.  
جدول رقم ( ١١ )

درجة الأهمية	الوزن النسبي	الاستجابات										العبارات	م
		غير مطبقة		منخفضة		متوسطة		كبيرة		تامة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة	٣,٨٢	١,٦	٤	٧,٥	١٩	١٨,٩	٤٨	٥٠,٨	١٢٩	٢١,٣	٥٤	يُقدم التدريب المناسب لأعضاء هيئة التدريس على تصميم المقررات الإلكترونية وتطويرها.	١
كبيرة	٣,٥٣	٨	٢	١٢,٢	٣١	٣٠,٣	٧٧	٤٥,٧	١١٦	١١	٢٨	يتم تصميم المقرر وتطويره وتقديمه وفق إجراءات ومعايير التعليم الإلكتروني.	٢
كبيرة	٣,٤٠	٣,١	٨	١١,٨	٣٠	٣٦,٢	٩٢	٣٩	٩٩	٩,٨	٢٥	توجد خطة واضحة لكيفية استخدام تكنولوجيا التعليم الإلكتروني في تصميم محتوى المقرر وطرق تدريسه.	٣
منخفضة	٢,٣٧	٣٣,١	٨٤	٢٤,٤	٦٢	٢٠,١	٥١	١٧,٣	٤٤	٥,١	١٣	تُصمم المقررات بطريقة تدعم الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.	٤
متوسطة	٣,٠٣	٦,٧	١٧	٢١,٣	٥٤	٣٩	٩٩	٢٧,٦	٧٠	٥,٥	١٤	يتم تطوير كافة عناصر البنية التحتية المادية للتعلم الإلكتروني لتكون فعالة	٥

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

ومناسبة.												
٦	يتم إحداث التكامل بين كافة عناصر البنية التحتية المادية للتعليم الإلكتروني بناءً على معايير محددة.	١٧	٦,٧	٦٣	٢٤,٨	٩٣	٣٦,٦	٦٦	٢٦	١٥	٥,٩	٣,٠٠
٧	يتم إدارة موارد التعليم الإلكتروني لإستخدامها بشكل مستمر في فترات متتالية.	١٤	٥,٥	٧٥	٢٩,٥	١٠٩	٤٢,٩	٤٥	١٧,٧	١١	٤,٣	٣,١٤
	اجمالي متوسط الوزن النسبي للعبارات											٣,٢٣
	متوسط											

• يتضح من الجدول السابق أن الممارسات المندرجة تحت محور التطوير تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث، وذلك بوزن نسبي (٣,٢٣)، الأمر الذي يؤكد على أن إدارة المشروع بالكلية لا زالت تفتقر إلى الممارسات المتعلقة بتحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بها وخاصة ما يتعلق بمحور تطوير وتنمية موارد التعليم الإلكتروني بالكلية والمحافظة عليها من حيث مدى تطوير كافة عناصر البنية التحتية المادية للتعليم الإلكتروني، وغياب آليات واضحة لإحداث التكامل بينها بناءً على معايير محددة وواضحة للجميع، وكذلك ضعف في إدارة موارد التعليم الإلكتروني بالكلية بطريقة تعوق استخدامها في فترات متتالية باستمرار، وربما يرجع ذلك في الأساس إلى قلة هذه الموارد في إطار ضعف المخصصات المالية المتعلقة بالمشروع في الكلية، وغياب خطة واضحة ومعلنة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية عن كيفية تخصيص الموارد المتاحة في تطوير البنية التحتية المادية المتعلقة بالتعليم الإلكتروني وأساليب تطويرها. ويتفق هذا مع ما أسفرت عنه دراسة محمد محمد محمدى ٢٠١٥م عن أن هناك قصورا في نظام إدارة التعلم الإلكتروني بالجامعات المصرية – ومنها جامعة عين شمس- فيما يتعلق بالخدمات التعليمية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين العاملين بها،

وأن هناك حاجة إلى توافر العديد من الأدوات والخدمات التي تقدمها أنظمة إدارة التعليم الالكترونية لهم مثل المنتديات، المحتويات التعليمية، المكتبات الرقمية، السبورة الالكترونية، والفصول الافتراضية مع إتاحة الدورات التدريبية لكل منهم لتنمية مهاراتهم في مجال التعليم الالكتروني، والتأكد من تمكنهم من استخدام تقنيات التعليم الالكتروني.<sup>(١٣٠)</sup>

- جاءت بعض عبارات المحور (D1, D2, D3) بنسبة تحقق كبيرة وبوزن نسبي يتراوح بين (3.40-3.82)، الأمر الذي يؤكد على اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على جهود إدارة المشروع بالكلية فيما يتعلق بتوفير البرامج التدريبية المناسبة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية على كيفية تصميم محتوى المقررات الالكترونية وتقديمها وتطويرها، وذلك في ضوء إجراءات ومعايير محددة للتعليم الالكتروني ووفق خطة واضحة لكيفية توظيف تكنولوجياته في تصميم وتطوير هذه المقررات.
- جاءت بعض عبارات المحور (D5,D6,D7) بدرجة تحقق متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين 3.14 (3.00, )، الأمر الذي يعكس حاجة إدارة المشروع بالكلية إلى إجراء تحسينات بهذه الممارسات، فهناك حاجة إلى تطوير عناصر البنية التحتية المادية الداعمة لتحقيق أهداف مشروع التعليم الالكتروني بالكلية، فهناك مشكلات متعلقة بالدخول على الشبكة واستخدامها أثناء المحاضرات، وضعف الثقة في استقرار وواقعية الفصول الافتراضية في إطار ضعف الامكانيات وقلة الموارد، مع غياب معايير واضحة ومحددة متعلقة بكيفية تطوير وإدارة الموارد المتاحة بفاعلية في إطار خطة متكاملة تيسر استخدامها في فترات متتالية باستمرار. الأمر الذي يعكس ضعفا في قدرة عملية التطوير في إطار المشروع بالكلية.
- جاءت العبارة (D4) " تصمم المقررات بطريقة تدعم الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة" بدرجة تحقق منخفضة وبوزن نسبي (٢,٣٧)، الأمر الذي يؤكد على ضعف إدارة المشروع بالكلية في تصميم المقررات الدراسية الالكترونية وتطويرها

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

بشكل يراعي الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة من حيث احتياجاتهم وقدراتهم وأساليب و أنشطة التعلم متناسبة مع درجة ونوع إعاقاتهم، وذلك على الرغم من الجهود المبذولة في بناء وتطوير المقررات الدراسية في كافة المراحل الدراسية. الأمر الذي يعكس ضعف في قدرة عملية التطوير في إطار المشروع بالكلية، ويتطلب فهما واضحا من إدارة المشروع لطبيعة هذه الفئة واحتياجاتها وضرورة توفير كافة الموارد والتقنيات الداعمة لتعلمهم الإلكتروني.

### د-نتائج خاصة بمحور الدعم Support :

يوضح الجدول التالي نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بهذا المحور (S1-S6) من حيث درجة تطبيقها في الواقع بكلية التربية جامعة عين شمس، وكذلك الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للمحور ككل.

#### جدول رقم (١٢)

م	العبارات	الاستجابات												
		تامة		كبيرة		متوسطة		منخفضة		غير مطبقة				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	يتوافر الدعم التقني المناسب للطلاب عند المشاركة في التعليم الإلكتروني.	٢٩	١١,٤	١٢٢	٤٨	٧٦	٢٩,٩	٢٣	٩,١	٤	١,٦	٣,٥٨	كبيرة	
٢	يُزود الطلاب بتسهيلات مكتوبة عند الانخراط في التعليم الإلكتروني.	١٠	٣,٩	٧٠	٢٧,٦	٨١	٣١,٩	٧٠	٢٧,٦	٢٣	٩,١	٢,٨٩	متوسطة	
٣	تُجمع استفسارات الطلاب وأسئلتهم وشكواهم والإستجابة لها بشكل رسمي.	٢٢	٨,٧	٨٩	٣٥	٧٥	٢٩,٥	٥٢	٢٠,٥	١٦	٦,٣	٣,١٩	متوسط	
٤	يُقدم الدعم للطلاب بشكل فردي عند مشاركتهم في عملية التعليم الإلكتروني.	٢٢	٨,٧	١١٨	٤٦,٥	٧٤	٢٩,١	٣٤	١٣,٤	٦	٢,٤	٣,٤٥	كبيرة	
٥	يتم تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في مجال التعليم الإلكتروني.	٤١	١٦,١	١٢٤	٤٨,٨	٦١	٢٤	٢٦	١٠,٢	٢	٨	٣,٦٩	كبيرة	
٦	يتم تزويد أعضاء هيئة التدريس بالدعم التقني المتعلق بكيفية التعامل مع المعلومات الرقمية التي يرسلها الطلاب إلكترونياً.	٢٨	١١	١٣٢	٥٢	٧٠	٢٧,٦	١٨	٧,١	٦	٢,٤	٣,٦٢	كبيرة	
													كبيرة	٣,٤٠

اجمالي متوسط الوزن النسبي للعبارات

- يتضح من الجدول السابق أن الممارسات المندرجة تحت محور الدعم (S1-S6) تتحقق بدرجة كبيرة من وجهة نظر عينة البحث، وذلك بوزن نسبي (3,40)، الأمر الذي يؤكد على اتفاق عينة البحث على أن إدارة المشروع بالكلية تبذل جهود كبيرة فيما يتعلق بتوفير الدعم التقني المناسب للطلاب أثناء تعلمهم الإلكتروني، وكذلك تنمية أعضاء هيئة التدريس بالكلية مهنيًا في مجال التعليم الإلكتروني، وذلك في إطار ما تقدمه وحدات التعليم الإلكتروني على مستوى مرحلة الدراسات العليا والمرحلة الجامعية الأولى من برامج تدريبية وما توفره من فيديوهات استرشادية لكيفية بناء المقررات وتطويرها فضلًا عن كيفية التعامل مع المعلومات الرقمية المرسله من الطلاب باستمرار. الأمر الذي يعكس قدرة عالية في هذه العملية من ناحية، ويؤكد مستوى عالٍ من النضج في إدارتها بما يحقق أهداف المشروع بالكلية.
- جاءت بعض عبارات المحور (S1,S4,S5,S6) بنسبة تحقق كبيرة وبوزن نسبي يتراوح بين (3.45-3.69)، الأمر الذي يؤكد على اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على جهود إدارة المشروع بالكلية فيما يتعلق بتوفير الدعم التقني المناسب للطلاب وبشكل فردي أثناء مشاركتهم في التعليم الإلكتروني وخاصة أثناء المحاضرات، وكذلك توفير البرامج التدريبية وكافة وسائل الدعم لأعضاء هيئة التدريس بما يسهم في تطوير مهاراتهم التكنولوجية باستمرار، وينعكس بشكل إيجابي على أدائهم التدريسي والبحثي في إطار المشروع بالكلية.
- جاءت بعض عبارات المحور (S2,S3) بدرجة تحقق متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين 3.19 (2.89, )، الأمر الذي يعكس حاجة إدارة المشروع بالكلية إلى إجراء تحسينات بهذه الممارسات، فهناك حاجة إلى تزويد الطلاب بتسهيلات مكتبية عند الانخراط في التعليم الإلكتروني بداية من كيفية الدخول لمجموعة الخدمات المكتبية وقواعد البيانات وموارد الدعم الأخرى والتدريب على استخدامها، وتقييم مدى رضاهم عن استخدامها ومدى فعاليتها في دعم تعلمهم واتخاذ الإجراءات

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

المناسبة لتطويرها، وذلك في إطار غياب آليات متنوعة تضمن تجميع استفساراتهم وشكواهم بخصوص الدعم المقدم لهم، والاستجابة لها بشكل رسمي ومعلن للجميع. ويتفق هذا مع ما جاءت به دراسة رشا عبد القادر محمد، (٢٠١٤م) عن أن هناك حاجة إلى أن هناك حاجة إلى التوسع في الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات عن التعليم الإلكتروني، وتشجيعهم على النشر الإلكتروني، وتقديم حوافز مادية وعينية لهم لزيادة إسهامهم في برامج التعليم الإلكتروني بكلياتهم، وتوجيههم نحو مساعدة الطلاب على حل مشكلاتهم ذات الصلة بدراسة المقررات الإلكترونية والتعامل معها. بالإضافة إلى تنمية المهارات الطلاب الإلكترونية المتعلقة بكيفية التعامل مع مصادر البحث الإلكترونية، وتقديم تغذية راجعة منتظمة لهم من خلال استخدام وسائل الاتصال المتنوعة مثل غرف المحادثة والبريد الإلكتروني الجامعي ومنتديات النقاش وغيرها.<sup>(١٣١)</sup> وفي ذات السياق أشارت نتائج دراسة أحمد حسين، (٢٠١١م) أن الجامعات المصرية (ومن بينها جامعة عين شمس) بحاجة إلى التوسع في البرامج التدريبية لنشر ثقافة المعلومات الإلكترونية واستخدام الكمبيوتر، والتخطيط بشكل منظم ومعتمد لتدريب أعضاء هيئة التدريس على توظيف التطبيقات الحديثة وبرامج التواصل الاجتماعي وتقييم أداء الطلاب وتقديم التغذية الراجعة، بالإضافة إلى التوسع في التدريب على تطبيقات معالجة البيانات إحصائياً من خلال الجداول الإلكترونية، واستخدام قواعد البيانات في إدارة العملية التعليمية ومتابعة ملفات انجاز الطلاب وتوثيقها وتقويمها.<sup>(١٣٢)</sup>

### ه- نتائج خاصة بمحور التقييم Evaluation :

يوضح الجدول التالي نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بهذا المحور (E1-E3) من حيث درجة تطبيقها في الواقع بكلية التربية جامعة عين شمس، وكذلك الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للمحور ككل.

د. دعاء محمود جوهر

جدول رقم (١٣)

درجة الأهمية	الوزن النسبي	الاستجابات										العبارات	م
		غير مطابقة		منخفضة		متوسطة		كبيرة		تامة			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
متوسطة	٣,٣٧	٢	٥	١٤,٢	٣٦	٣٤,٦	٨٨	٤٢,٥	١٠,٨	٦,٧	١٧	١	تتلقى إدارة المشروع بالكلية ردود فعل منتظمة من الطلاب حول جودة وفعالية تجربة التعليم الإلكتروني الخاصة بهم.
متوسطة	٢,٩٦	٩,١	٢٣	٢٧,٢	٦٩	٢٨	٧١	٣٠,٣	٧٧	٥,٥	١٤	٢	تتيح إدارة المشروع بالكلية الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتقديم ردود فعل منتظمة حول جودة وفعالية تجربة التعليم الإلكتروني الخاصة بهم.
كبيرة	٣,٥٧	٢,٤	٦	٨,٧	٢٢	٣٠,٣	٧٧	٤٦,٩	١١٩	١١,٨	٣٠	٣	تقوم إدارة المشروع بالكلية بإجراء مراجعات منتظمة لجوانب التعليم الإلكتروني في المقررات الدراسية.
متوسط	٣,٣	اجمالي متوسط الوزن النسبي للعبارات											

- يتضح من الجدول السابق أن الممارسات المندرجة تحت محور التطوير تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث، وذلك بوزن نسبي (٣,٢٣)، الأمر الذي يؤكد على أن إدارة المشروع بالكلية لا زالت تفتقر إلى الممارسات المتعلقة بتحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بها وخاصة فيما يتعلق بتقييم ومراقبة جودته من خلال دورة حياته بأكملها، حيث هناك حاجة ماسة إلى توفير الأدوات المناسبة التي يمكن من خلالها معرفة ردود فعل أعضاء هيئة التدريس والطلاب حول مدى فعالية وجودة تجربتهم فيما يتعلق بالتعليم الإلكتروني بشكل منتظم على أرض الواقع سواء كانت استبانات أو مسوحات أو غيرها من الوسائل. وربما يرجع ذلك إلى ضعف التواصل

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

المستمر بين أعضاء هيئة التدريس وبين وحدتي القياس والتقويم والجودة بالكلية، فضلاً عن غياب معايير واضحة يتم في ضوءها تقييم جودة عملية التقييم التي تتم في إطار المشروع على مستوى الكلية. وهذا ما أكدت عليه دراسة عام ٢٠١٦م Walter (Sargent) على أن نقص تخطيط المشروع والرقابة عليه وتقليل المخاطرة المرتبطة به، بالإضافة إلى ضعف عمليات إدارة المعرفة المتعلقة به يعد من بين أهم المعوقات التي تقف حائلاً أمام جهود الجامعات في تحسين مستوى النضج في إدارة مشروعاتها. (١٣٣)

• جاءت بعض عبارات المحور (E1,E2) بدرجة تحقق متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين 3.39 (2.96, )، الأمر الذي يعكس حاجة إدارة المشروع بالكلية إلى إجراء تحسينات بهذه الممارسات، فهناك ضعفاً في توفير آليات واضحة تتلقي من خلالها ردود فعل منتظمة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب حول جودة وفعالية تجربة التعليم الإلكتروني الخاصة بهم، وخاصة فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس، وذلك في ظل التوجهات السلبية للكثير منهم نحو جدوى وفعالية هذا المشروع وغياب لمعايير مؤسسية واضحة ومعلنة للجميع تخضع لها عملية ضمان جودته بالكلية.

• جاءت عبارة " تقوم إدارة المشروع بالكلية بإجراء مراجعات منتظمة لجوانب التعليم الإلكتروني في المقررات الدراسية" (E3) بنسبة تحقق كبيرة وبوزن نسبي يتراوح بين (3.57)، الأمر الذي يؤكد على اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على جهود إدارة المشروع بالكلية فيما يتعلق بإجراء مراجعات منتظمة لجوانب التعليم الإلكتروني في المقررات الدراسية، وذلك فيما تقوم به من تقييمات مستمرة للمقررات الإلكترونية بناءً وتطويراً على كافة المراحل الدراسية بالكلية، وذلك في ضوء نتائج المراجعات التي تتم للمقررات الدراسية بكل البرامج من قبل الوحدة المركزية بالجامعة.

في ضوء ما سبق يتضح أن هناك جهوداً مبذولة من قبل إدارة المشروع بالكلية لتحسينه في المناطق الخمس للعمليات سالفة الذكر (التخطيط، التعلم، التطوير، الدعم والتقييم)؛ حيث أن هناك ممارسات متنوعة تعكس نضج في إدارة المشروع على مستوى

الكلية وذلك في إطار الثلاث مستويات الأولى من النضج وفقا لما طرحته الأدبيات من مستويات لنضج إدارة المشروعات، يتضح المستوى الأول في توافر لغة مشتركة (عملية البدء) متعلقة بالمشروع على مستوى الكلية تظهر في إدراك أهميته والوعي بمصطلحاته لدى الكثير من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وذلك من خلال نشر الثقافة المرتبطة به، وعقد اللقاءات التعريفية بجدوى تطبيقه على مستوى الكلية وأساسياته وتكنولوجياته لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وذلك على الرغم من التوجهات السلبية للبعض تجاه المشروع وخاصة من بعض أعضاء هيئة التدريس كبار السن، كما أن هناك توجه ملحوظ لإدارته بشكل فعال من قبل إدارة الكلية والمسؤولين عن تخطيط المشروع وتنفيذه بها. ويتضح المستوى الثاني من خلال تطبيق مبادئ إدارة المشروعات وتوظيفها على مستوى الكلية (مأسسة العمليات والمعايير مع الوثائق الرسمية)، حيث تقوم إدارة المشروع بالكلية ببناء كافة عملياتها باعتبارها معايير تنظيمية، حيث يتم بناء معايير مؤسسية رسمية متعلقة بالتخطيط للتعليم الإلكتروني وتنفيذه وتطويره وتقييمه بالكلية، وذلك في تصميم المقررات الإلكترونية وتصميم أنشطة التعليم والتعلم والتقييم، وتخصيص الموارد وتوزيعها. أما المستوى الثالث لنضج إدارة المشروع بالكلية فقد اتضح في توجه إدارة المشروع نحو توفير الدعم الإداري والمعلوماتي والتقني لأعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال تعريف العمليات وإدارة المعلومات الرقمية، وتوفير البرامج التدريبية التي تسهم في تنمية المهارات التكنولوجية والرقمية لديهم، ومحاولة توفير آليات التنسيق بين وحدات التعليم الإلكتروني ووحدة إدارة الأزمات والجودة والإرشاد الأكاديمي للطلاب بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية ويضمن تحقيق جودته.

وعلى الرغم من أن هذه الجهود تعكس ممارسات واضحة للنضج في إدارة المشروع بالكلية إلا أن إدارة المشروع ما زالت بحاجة إلى إجراء مزيد من التحسينات في عملياتها حتى تنتقل من المستوى الثالث إلى المستويين الرابع والخامس من مستويات النضج في

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

إدارة المشروع، فهي بحاجة إلى إدارة جودة المشروع وتقييمه باستخدام قياسات متنوعة في إطار معايير واضحة ومعلنة للجميع، وكذلك إدارة قدرة كل عملية من العمليات الخمس سابقة الذكر بشكل فعال، وذلك باستخدام قياسات فعالة لصنع القرارات المتعلقة بالمشروع ومدى تأثيرها على بقية المشروعات بالكلية، وتقييم تكلفة المشروع والتفديرات الزمنية (القيمة المضافة) مع ضرورة إحداث التكامل في معرفة المشروع مع باقي الأنظمة التعاونية الأخرى مثل نظام التمويل، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة الموارد المتعلقة بالمشروع. كما أنها مازالت بحاجة إلى تقييم المعلومات الناتجة عن قياس مدى فعالية وجودة المشروع، وممارسة أنشطة التحسين المستمر وفحص الدروس المستفادة بانتظام واستخدامها في تحسين عمليات إدارة المشروع والمعايير والوثائق بما يضمن النجاحات المستقبلية المتكررة له (في ضوء القياسات المجمعة) والتي تستخدم ف تطوير أداء المشروع بالكلية.

## و- نتائج خاصة بأراء عينة البحث حول معوقات تحقيق مستوى عالٍ من النضج في

### إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية:

- أشار العديد من أفراد العينة إلى وجود بعض المعوقات التي تقف حائلاً دون تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية، والتي تمثلت فيما يلي:
- غياب خطة واضحة متعلقة بالتعليم الإلكتروني بالكلية تكون متسقة مع التوجهات العالمية في هذا المجال، وتكون معلنة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية. (غياب خطة واضحة للتطوير تتضمن دمج حقيقي لكافة جوانب التعليم الإلكتروني في المنظومة التعليمية بالكلية بما يتناسب مع امكاناتها ومواردها).
  - غياب مبدأ الديمقراطية في إدارة المشروع، مع التركيز على التعليم الإلكتروني في حد ذاته دون الاهتمام بإدارته بشكل فعال.
  - زيادة الأعباء الملقاه على عاتق عضو هيئة التدريس في ظل تطبيق هذا المشروع.

- غياب آليات واضحة ومعلنة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية عن مجالات وسبل التعاون والتكامل بين فريق إدارة المشروع بالكلية مع نظرائهم في الكليات الأخرى بالجامعة.
- ندرة الاستعانة بمتخصصين في مجال الإدارة وخاصة مجال إدارة المشروعات، والاستفادة من خبراتهم في إدارة المشروع بالكلية على نحو فعال.
- ضعف الموارد المادية والتكنولوجية المتعلقة بالتعليم الإلكتروني، عدم وجود معامل كافية لإجراء الاختبارات الفصلية الكترونياً.
- غياب آليات واضحة لمعرفة آراء أعضاء هيئة التدريس بالكلية حول فعالية مشروع التعليم الإلكتروني، وذلك في إطار غياب التواصل بينهم وبين وحدة القياس بالكلية.
- تركيز الإختبارات الالكترونية في كل المقررات على نمط واحد فقط هو الاختيار من متعدد، والذي لا يتناسب مع طبيعة بعض المقررات داخل تخصصات مختلفة بأقسام اللغات والأقسام العلمية، الأمر الذي انعكس سلباً على أداء الطلاب وتسبب في تدني مستوياتهم.
- مشكلات فنية تتعلق بالمودل أثناء إجراء الاختبارات الالكترونية للطلاب والمحاضرات التفاعلية.
- غياب وسائل متنوعة لإجراء المحاضرات التفاعلية مثل WebEx or bigbluebutton، والاعتماد على Microsoft teams فقط.
- مشكلات متعلقة بغياب آليات واضحة على مستوى الكلية فيما يتعلق بالهكرز من الطلاب وكيفية التعامل معهم وفق ضوابط محددة ومعلنة للجميع.
- عدم مناسبة التعليم الإلكتروني واختباراته مع محتوى وطبيعة بعض المقررات التخصصية المتعلقة بتحليل النصوص، وكتابة مقالات وغيرها.

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

- ضعف التعاون بين أعضاء هيئة التدريس المشتركين في تدريس مقرر واحد، الأمر الذي يعرقل عملية تبادل الخبرات وخاصة المتميزة في هذا المجال.
- قصور المحتوى العلمي لبعض المقررات الإلكترونية وعدم مواكبته لمتطلبات سوق العمل.
- عدم وضوح أهداف التعليم الإلكتروني لدى الكثير من أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وذلك في غياب خطة واضحة للتوعية بأهميته على مستوى الأقسام والطلاب بالكلية.
- ضعف آليات التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب إلكترونياً، مع ضعف توظيف أعضاء هيئة التدريس لحجرات الدردشة وغيرها.
- عدم توافر آليات واضحة للتعامل مع مخاطر استخدام التعليم الإلكتروني من قبل أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- عدم توافر مكتبة رقمية يستفيد منها الطلاب في عمل بحوثهم في المقررات المختلفة.
- غياب الحوافز المتعلقة بالممارسات المتميزة لأعضاء هيئة التدريس في تطبيق التعليم الإلكتروني وتطويره بالكلية.
- فجائية تطبيق المشروع وخاصة في مرحلة الدراسات العليا، مع قلة الدورات التدريبية أو ورش عمل للتوعية بطرق التعامل مع المودل.
- حاجة متطلبات بناء المودل إلى وقت لاستيفائها، وذلك في ظل غياب لتوصيف بعض البرامج والمقررات الخاصة بالماجستير والدكتوراه.
- تدني الخدمة المعلوماتية الرسمية المقدمة لعضو هيئة التدريس والطالب، وخاصة في إطار قلة عدد الكوادر المتخصصة في تقديم الدعم الإلكتروني.
- فردية جهود التسويق والاعلام المتعلقة بمشروع التعليم الإلكتروني بالكلية، غير أنها لاتتم في إطار سياسات وخطط مؤسسية معلنة.

- عدم توافر شبكة انترنت داخل الكلية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب للقيام بالمحاضرات التفاعلية، وخاصة في ضوء ضعف الشبكة لدى كثير من الطلاب سكان الأقاليم.
- ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط لمشروع التعليم الالكتروني بالكلية، أو تقديم مقترحات لتطوير المنظومة الحالية.(قرارات التوسع في التعليم الالكتروني وتطويره بالكلية)
- غياب معايير مؤسسية واضحة ومعلنة متعلقة بتقييم جوانب مشروع التعليم الالكتروني وضمن جودته بالكلية، وذلك في إطار غياب خطة رسمية لتقييمه على مستوى الكلية.
- غياب معايير واضحة ومعلنة للجميع يتم في ضوءها تقييم المقررات الالكترونية بالكلية، مع عدم توافر توقيتات للتقييم محددة مسبقا ومعلنة لأعضاء هيئة التدريس.
- غياب الشفافية في عرض المعلومات المتعلقة بالمشروع، والاهتمام بالشكل وتنفيذ التعليمات على حساب المضمون، وذلك في إطار الفلسفة القائمة على ترسيخ الأمر الواقع، بما يضعف من الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس.
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية وكثرة أعداد الطلاب مقارنة بالإمكانات المتاحة.
- الاتجاهات السلبية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس نحو جدوى وفعالية مشروع التعليم الالكتروني بالكلية، نتيجة لقناعات شخصية أو تخوف من تطبيق في ضوء ضعف التدريب، أو فقدان الثقة في استقرار وواقعية الفصول الافتراضية، أو عدم المشاركة في التخطيط له أو خارج اهتماماته (مقاومة التغيير من قبل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس). الأمر الذي يعكس ضعف الثقافة المتعلقة بالتعليم الالكتروني على مستوى الكلية.

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

في ضوء ما سبق يتضح أن نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأراء عينة البحث حول معوقات تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بكلية قد أثبتت صحة ملاحظة الباحثة، وهذا يؤكد استطلاع الرأي الذي تم إجرائه كمنطلق لتحديد المشكلة.

٢- تم رصد نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالإستبانة الثانية بعد إجراء المعالجة الإحصائية لبياناتها، وذلك في صورة جداول إحصائية وتفسيرها على النحو التالي:

### أ- نتائج خاصة بالمحور الأول(S1):

يوضح الجدول التالي نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بهذا المحور، والمندرجة تحت ٥ أبعاد رئيسية، هي: (التقديم، التخطيط، التحديد، الإدارة، التحسين المستمر)، وذلك من حيث درجة تطبيقها في الواقع بكلية التربية جامعة عين شمس، وكذلك الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للمحور ككل.

جدول رقم ( ١٤ )

درجة الأهمية	الوزن النسبي	الاستجابات										العبارات	م	
		غير مطبقة		منخفضة		متوسطة		كبيرة		تامة				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
كبيرة	٤,٣١	-	-	-	-	١١,٤	٤	٤٥,٧	١٦	٤٢,٩	١٥	يُزود الطلاب بالمعلومات عن كيفية الحصول على الدعم التقني والتدريب من خلال قنوات اتصال متعددة.	التقديم	١
كبيرة	٣,٤٢	٢,٩	٢	٨,٦	٣	٣٧,١	١٣	٣٤,٣	١٢	١٤,٣	٥	تتوافر معامل أجهزة الحاسب الآلي بكلية يُقدم من خلالها الدعم التقني للطلاب.		٢
كبيرة	٤,٦	-	-	٢,٩	١	٥,٧	٢	٢٠	٧	٧١,٤	٢٥	توفر وحدات التعليم الإلكتروني بكلية التسهيلات الإدارية مثل نظم إدارة أكواد الطلاب المستخدمين وكلمات المرور الخاصة بهم.		٣
كبيرة	٤,١٧	-	-	٢,٩	١	١٧,١	٦	٤٠	١٤	٤٠	١٤	تتوافر استراتيجيات واضحة للتعليم الإلكتروني وتطويره بكلية .		٤
متوسط	٣,٢٢	٢٠	٧	٥,٧	٢	٢٨,٦	١٠	٢٢,٩	٨	٢٢,٩	٨	تتضمن خطط تطوير التعليم الإلكتروني بكلية تقيماً رسمياً للمخاطر المتعلقة باستخدام الطلاب للتكنولوجيا.	التخطيط	٥
كبيرة	٣,٨	١٤,٣	٥	٥,٧	٢	١٧,١	٦	١١,	٤	٥١,	١٨	يُتضمن توصيف		٦

د. دعاء محمود جوهر

							٤		٤		المقرر الدراسي معلومات عن كيفية التواصل مع الدعم الفني من خلال قنوات اتصال متعددة.		
كبيرة	٣,٩٧	٢,٩	١	-	-	٢٢,٩	٨	٤٥,٧	١٦	٢٨,٦	١٠	ترتبط القرارات المتعلقة بتصميم وتطوير تكنولوجيا التعليم الإلكتروني وأساسياته بالكلية بتسهيلات الدعم التقني المتاحة للطلاب.	٧
كبيرة	٤,١٧	٢,٩	١	٥,٧	٢	١٤,٣	٥	٢٥,٧	٩	٥١,٤	١٨	يحمل عضو هيئة التدريس مسؤولية مشتركة مع وحدات التعليم الإلكتروني بالكلية في دعم تعلم الطلاب.	٨
كبيرة	٣,٨٨	٨,٦	٣	٥,٧	٢	١١,٤	٤	٣٧,١	١٣	٣٧,١	١٣	يتم الاعتماد على معايير مؤسسية واضحة في تحديد نوع وجودة الدعم التقني المقدم للطلاب بالكلية.	٩
تامة	٤,٢	-	-	-	-	٢٠	٧	٤٠	١٤	٤٠	١٤	يتوافر التدريب لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في توفير الدعم التقني للطلاب- على استخدام مجموعة من الموارد المتاحة	١٠
كبيرة	٤,٠٠	٢,٩	١	٨,٦	٣	١٤,٣	٥	٣٤,٣	١٢	٤٠	١٤	يخضع الدعم الإلكتروني المقدم للطلاب لمراجعات مستمرة لضمان الجودة وإعادة أولوية الموارد والأهداف.	١١
كبيرة	٣,٨	٥,٧	٢	١١,٤	٤	١١,٤	٤	٤٠	١٤	٣١,٤	١١	يتم تجميع التغذية الراجعة من أعضاء هيئة التدريس حول مدى وضوح وفعالية الدعم التقني المقدم لهم.	١٢
كبيرة	٣,٤٨	٨,٦	٣	٥,٧	٢	٣٤,٣	١٢	٣١,٤	١١	٢٠	٧	تقِيم التكلفة المالية والفوائد المتعلقة بالدعم التقني المقدم للطلاب وتكتب التقارير عنها بشكل منتظم	١٣
كبيرة	٣,٩١	٥,٧	٢	٨,٦	٣	١١,٤	٤	٣٧,١	١٣	٣٧,١	١٣	توضع احتياجات الطلاب من الدعم في الاعتبار أثناء اختيار وتوظيف تكنولوجيا تعلم إلكتروني جديدة بالكلية.	١٤
كبيرة	٣,٧٧	٨,٦	٣	٢,٩	١	١٤,٣	٥	٥١,٤	١٨	٢٢,٩	٨	تستخدم نتائج تقييم خدمات الدعم التقني للطلاب في توجيه استراتيجيات التطوير المتعلقة بمشروع التعليم	١٥

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

متوسط	٣,٢	٢٢,٩	٨	٢,٩	١	٢٢,٩	٨	٣٤,٢	١٢	١٧,١	٦	الإلكتروني بالكلية. تستخدم نتائج التقييمات الرسمية للمخاطر المتعلقة بمشروع التعليم الإلكتروني بالكلية في تحديد المتطلبات الجديدة للدعم التقني أو تغيير المتطلبات الحالية.	١٦
كبيرة	٣,٨٦	اجمالي متوسط الوزن النسبي للعبارة											

- يتضح من الجدول السابق أن الممارسات المتعلقة بالمحور (S1) **المعنون ب** "يتوافر الدعم التقني المناسب للطلاب عند المشاركة في التعليم الإلكتروني" يتم ممارستها بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (٣,٨٦)، الأمر الذي يؤكد حرص إدارة المشروع بالكلية على بذل الجهود لتوفير الدعم التقني المناسب للطلاب عند المشاركة في التعليم الإلكتروني من خلال توفير وحدات التعليم الإلكتروني بالكلية المعلومات للطلاب عن الدعم والتدريب عبر قنوات اتصال متنوعة، وتوفير التسهيلات الإدارية والإمكانات المادية والمعامل الداعمة لتعلمهم، وذلك في إطار معايير مؤسسية واضحة حول نوع وجودة الدعم التقني المقدم لهم في إطار المشروع. الأمر الذي يعكس قدرة عالية في هذه العملية بالكلية ويسهم في تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارتها وفي إدارة المشروع بشكل عام بالكلية.
- جاءت عبارة (١٠) " يتوافر التدريب لأعضاء هيئة التدريس - المشاركين في توفير الدعم التقني للطلاب- على استخدام مجموعة من الموارد المتاحة" بدرجة تحقق تامة، وبوزن نسبي (٤,٢)، الأمر الذي يعكس اجماع آراء العينة على الدور الهام الذي تقوم به إدارة المشروع بالكلية في توفير التدريب والدعم المناسبين للسادة منسقي الأقسام الممثلة لقطاعات الكلية المختلفة ولمرحلتها الأولى والدراسات العليا على استخدام الموارد المتاحة وتوظيفها في تطوير عملية الدعم المقدم للطلاب ومساعدة أعضاء هيئة التدريس بالأقسام في حل المشكلات التقنية التي تحدث أثناء التدريس والتعامل مع الطلاب في إطار المشروع.

- جاءت كثير من عبارات المحور (١٥، ١٤، ١٣، ١٢، ١١، ٩، ٨، ٧، ٦، ٤، ٣، ٢، ١) بدرجة تحقق كبيرة وبوزن نسبي يتراوح بين (٦، ٤، ٣، ٦٨)، الأمر يعكس اتفاق آراء أفراد العينة على أن ما جاء من ممارسات تحت أبعاد هذا المحور (التقديم والتخطيط، والتحديد، والإدارة والتحسين المستمر) تتحقق بدرجة كبيرة على أرض الواقع، حيث توفر إدارة المشروع بالكلية قنوات اتصال متنوعة يتم من خلالها تزويد الطلاب بالمعلومات عن كيفية الحصول على الدعم التقني والتدريب، وكذلك تقديم التسهيلات الإدارية، والأجهزة والمعامل لتقديم الدعم، وذلك في إطار خطة واضحة لتطوير عملية الدعم في إطار المشروع بالكلية، وفي ضوء معايير مؤسسية واضحة حول نوع وجودة الدعم التقني المقدم للطلاب، مع حرص إدارة المشروع بالكلية على إجراء مراجعات مستمرة لضمان جودة عملية الدعم وإعادة أولوية الموارد والأهداف، واستخدام نتائج هذه المراجعات في تحديد المتطلبات الجديدة لدعم الطلاب، وتوجيه استراتيجيات تطوير المشروع ككل بالكلية.
- جاءت عبارة (٥) "تتضمن خطط تطوير التعليم الإلكتروني بالكلية تقييماً رسمياً للمخاطر المتعلقة باستخدام الطلاب للتكنولوجيا"، وكذلك عبارة (١٦) "تستخدم نتائج التقييمات الرسمية للمخاطر المتعلقة بمشروع التعليم الإلكتروني بالكلية في تحديد المتطلبات الجديدة للدعم التقني أو تغيير المتطلبات الحالية" بدرجة تحقق متوسطة، وبوزن نسبي (٢، ٣)، أي أن إدارة المشروع بالكلية بحاجة إلى إجراء تحسينات في بعدي التخطيط والتحسين المستمر وذلك فيما يتعلق بممارسات تقييم مخاطر استخدام الطلاب للتكنولوجيا في إطار المشروع بالكلية بشكل رسمي ومعلن للجميع، حيث تفتقر الآليات الرسمية التي يمكن من خلالها تقييم هذه المخاطر وتوجيه نتائجها نحو تطوير عملية الدعم بالكلية. وربما يرجع ذلك في الأساس إلى عدم وضع إدارة المشروع بالكلية في اعتبارها هذا المجال المتعلق بإدارة مخاطر المشروع وتقييمها بشكل رسمي منظم أثناء التخطيط للمشروع وتنفيذه بالكلية، فقد كان التركيز أكثر

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

على كيفية بناء المقررات وتطويرها وتوفير الدعم التقني المناسب للطلاب وأعضاء هيئة التدريس في إطاره. الأمر الذي يعكس قصورا في هذا الجانب ويتطلب معه تطوير للممارسات المتعلقة به وتقييمه باستمرار مع استخدام نتائج هذه التقييمات الرسمية في تطوير المتطلبات الحالية للدعم التقني المقدم للطلاب وأعضاء هيئة التدريس أو تحديد متطلباته الجديدة على مستوى الكلية، الأمر الذي من شأنه تطوير قدرة عملية الدعم من ناحية، وتحسين مستوى النضج في إدارة المشروع بالكلية من ناحية أخرى.

### ب- نتائج خاصة بالمحور الثاني(S2):

يوضح الجدول التالي نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بهذا المحور، والمندرجة تحت الأبعاد (التقديم، التخطيط، التحديد، الإدارة، التحسين المستمر)، وذلك من حيث درجة تطبيقها في الواقع بكلية التربية جامعة عين شمس، وكذلك الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للمحور ككل.

جدول رقم ( ١٥ )

م	العبارات	الاستجابات											
		تامة		كبيرة		متوسطة		منخفضة		غير مطبقة			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	التقديم	٧	٢٠	١٠	٢٨,٦	٩	٢٥,٧	٥	١٤,٣	٤	١١,٤	٣,٢١	متوسطة
٢		٥	١٤,٣	١٧	٤٨,٦	٣	٨,٦	٥	١٤,٣	٥	١٤,٣	٣,٣٤	متوسطة
3	التخطيط	٢	٥,٧	٩	٢٥,٧	١٤	٤٠	٦	١٧,١	٤	١١,٤	٢,٩٧	متوسطة
4		٨	٢٢,٩	١٢	٣٤,٣	٤	١١,٤	٦	١٧,١	٥	١٤,٣	٣,٣٤	متوسطة
5		٦	١٧,١	١٢	٣٤,٣	٩	٢٥,٧	١	٢,٩	٧	٢٠	٣,٢٥	متوسطة

د. دعاء محمود جوهر

													التعليم الإلكتروني والخدمات المكتبية المتاحة.		
متوسطة	٣,١٧	١٧,١	٦	١٤,٣	٥	٢٠	٧	٣١,٤	١١	١٧,١	٦	يُزود الطلاب بالدعم والتدريب على الاستخدام لمجموعة الخدمات المكتبية المتاحة.	6		
متوسطة	٣,٣٤	١٤,٣	٥	١١,٤	٤	١٤,٣	٥	٤٥,٧	١٦	١٤,٣	٥	يتم الاعتماد على معايير مؤسسية واضحة في تحديد نوع وجود التسهيلات المكتبية المقدمة للطلاب بالكلية.	7	التحديد	
متوسطة	٣,٢٨	١٤,٣	٥	١٤,٣	٥	١٤,٣	٥	٤٢,٩	١٥	١٤,٣	٥	تتوافر برامج تدريبية ونماذج استرشادية عن كيفية استخدام خدمات المكتبة لدعم تعلم الطالب.	8		
متوسطة	٣,٢٨	٢٠	٧	١١,٤	٤	١١,٤	٤	٣٤,٣	١٢	٢٢,٩	٨	تخضع خدمات الدعم المكتبية المتعلقة بالتعليم الإلكتروني لمراجعات رسمية لضمان الجودة وإعادة ترتيب الأولويات والأهداف.	9	الإدارة	
متوسطة	٣,٢٥	٢٠	٧	٨,٦	٣	١٤,٣	٥	٤٠	١٤	١٧,١	٦	تُجمع التغذية الراجعة بانتظام من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس حول مدى فعالية الخدمات المكتبية المتاحة بالكلية.	١٠		
متوسطة	٣,١٧	١٤,٣	٥	١١,٤	٤	٢٨,٦	١٠	٣٤,٣	١٢	١١,٤	٤	تُقيم التكلفة المالية والفوائد من توفير الخدمات المكتبية للطلاب المشاركين في التعليم الإلكتروني بانتظام وتُكتب تقارير عنها.	١١		
متوسطة	٣,١٧١	١٧,١	٦	١١,٤	٤	٢٠	٧	٤٠	١٤	١١,٤	٤	تستخدم نتائج التقييمات الرسمية للمخاطر المتعلقة بمشروع التعليم الإلكتروني بالكلية في تحديد متطلبات الخدمات المكتبية الجديدة.	١٢		
متوسطة	٣,٣٤	١٤,٣	٥	١١,٤	٤	٢٢,٩	٨	٢٨,٦	١٠	٢٢,٩	٨	يتم تطوير الخدمات المكتبية بالكلية كاستجابة للمجمعة من استخدام الطلاب لها ومدى رضاهم عنها.	١٣	التحسين المستمر	
متوسط	٣,٣٧١	١٤,٣	٥	١١,٤	٤	١٧,١	٦	٣٧,١	١٣	٢٠	٧	تُستخدم المعلومات حول مدى فعالية الخدمات المكتبية المقدمة للطلاب في توجيه التخطيط الاستراتيجي لمبادرات التعليم الإلكتروني المستقبلية بالكلية.	١٤		
متوسط	٣,٢٥											اجمالي متوسط الوزن النسبي للجارات			

• يتضح من الجدول السابق أن الممارسات المتعلقة بالمشور (S2) والمعنون بـ"

يُزود الطلاب بتسهيلات مكتبية عند الانخراط في التعليم الإلكتروني"، يتم ممارستها

بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (٣,٢٥)، مما يدل على أن إدارة المشور بالكلية لا

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا)

زالت تفتقر إلى ممارسات تطوير قدرة عملية الدعم في إطار هذا المحور تقديمًا من حيث مدى توافر مكتبة إلكترونية مزودة بكافة قواعد البيانات والمجلات العلمية المفيدة في التخصصات المختلفة والداعمة لتعلمهم، **وتخطيطًا** من حيث مدى توافر ملخصات عن المصادر المفيدة للطلاب بالمكتبة وفقا للمقرر والتخصص، ودرجة ربط القرارات المتعلقة بتكنولوجيات التعليم الإلكتروني بالكلية بالخدمات المكتبية المتاحة للطلاب، وكذلك درجة تزويد الطلاب بالدعم والتدريب المناسبين على الاستخدام الفعال لمجموعة الخدمات المكتبية المتاحة. **وتحديدًا** من حيث مدى الاعتماد على معايير مؤسسية واضحة في تحديد نوع وجودة التسهيلات المكتبية المقدمة للطلاب بالكلية، ودرجة توافر برامج تدريبية ونماذج استرشادية عن كيفية استخدام خدمات المكتبة لدعم تعلم الطالب، وإدارة من حيث مدى خضوع الخدمات المكتبية للتقييمات المستمرة من حيث تكلفتها المالية ومدى فعاليتها وجودتها من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالكلية، ودرجة استخدام نتائج هذه التقييمات في تحديد المتطلبات الجديدة لهذه الخدمات في إطار المشروع من ناحية، وتوجيه التخطيط الاستراتيجي لمبادرات التعليم الإلكتروني المستقبلية بالكلية وتحسين مستوى النضج في إدارة المشروع من ناحية أخرى (التحسين المستمر). وربما يرجع ذلك إلى ضعف جهود إدارة المشروع بالكلية فيما يتعلق بتوفير الإمكانيات المادية وخاصة التكنولوجية والتمويل اللازمين لتوفير خدمات وتسهيلات مكتبية داعمة لتعلم الطلاب في إطار المشروع.

- جاءت عبارات هذا المحور بدرجة تحقق متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين (٢,٩٧، ٣,٣٧)، الأمر الذي يوضح أن إدارة المشروع بالكلية ما زالت بحاجة إلى إجراء تحسينات في الأبعاد سالفة الذكر، فهناك حاجة إلى توفير المعلومات والآليات الواضحة عن كيفية تعامل الطلاب مع الخدمات الإلكترونية التي توفرها مكتبة الكلية والوصول إليها إن وجدت، كما أن هناك غياب لمشاركة موظفوا المكتبة في

#### د. دعاء محمود جوهر

التخطيط لمشروع التعليم الالكتروني بالكلية وتطويره وذلك في إطار غياب الشفافية والمعلومات والمعايير المتعلقة به لدى الكثير من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية. وذلك مع ضعف توفير إدارة المشروع بالكلية ملخصات عن المصادر المفيدة للطلاب في مقرراتهم والتخصص، وضعف قدرتها على ربط القرارات المتعلقة بتطوير أنشطة التعليم الالكتروني بالخدمات المكتبية المتاحة، بالإضافة إلى حاجتها إلى تطوير مهارات الطلاب المتعلقة بكيفية استخدام الخدمات المكتبية وتوظيفها في دعم تعلمهم من خلال توفير البرامج التدريبية والنماذج الاسترشادية الداعمة لذلك. فضلا عن ضرورة توفير آليات واضحة لجمع استفسارات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس حول مدى فعالية الخدمات المكتبية المتاحة لهم وتقييمها باستمرار واستخدامها في تطوير هذه الخدمات من ناحية، وتوجيه مبادرات تطوير المشروع بالكلية من ناحية.

#### ج- نتائج خاصة بالمحور الثالث (S3):

يوضح الجدول التالي نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بهذا المحور، والمندرجة تحت ٥ أبعاد، هي: (التقديم، التخطيط، التحديد، الإدارة، التحسين المستمر)، وذلك من حيث درجة تطبيقها في الواقع بكلية التربية جامعة عين شمس، وكذلك الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للمحور ككل.

جدول رقم (١٦)

م	العبارات	الاستجابات											
		تامة		كبيرة		متوسطة		منخفضة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	التقديم	٩	٢٥,٧	١٣	٣٧,١	٦	١٧,١	٤	١١,٤	٣	٨,٦	كبيرة	٣,٦
٢		١٠	٢٨,٦	١٠	٢٨,٦	٣	٨,٦	٦	١٧,١	٦	١٧,١	متوسطة	٣,٣٤

نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

3	التخطيط	يوفر ملخص المقرر عن نوع وتوقيتات التغذية الراجعة المتعلقة باستفساراتهم وشكواهم.	١٠	٢٨,٦	١٣	٣٧,١	٧	٢٠	٣	٨,٦	٢	٥,٧	٣,٧٤٢	كبيرة
4		تتضمن عملية تطوير الإجراءات المؤسسية المتعلقة بمعالجة مشكلات الطلاب بالكلية تقييم المخاطر بشكل رسمي ووضع خطة التعديل.	٩	٢٥,٧	١٢	٣٤,٣	١٠	٢٨,٦	٤	١١,٤	-	-	٣,٧٤٢	كبيرة
5	التحديد	يتم الاعتماد على معايير مؤسسية واضحة في تحديد كيفية معالجة شكاوى الطلاب واستفساراتهم في إطار التعليم الإلكتروني بالكلية.	٩	٢٥,٧	١٦	٤٥,٧	٦	١٧,١	٣	٨,٦	١	٢,٩	٣,٨٢	كبيرة
6		يتوافر مستودع إلكتروني لجمع اهتمامات وشكاوى الطلاب بالكلية.	٩	٢٥,٧	٨	٢٢,٩	٦	١٧,١	٨	٢٢,٩	٤	١١,٤	٣,٢٨	متوسطة
7		يتضمن الوصف الوظيفي لعضو هيئة التدريس بالكلية دوره في التعامل مع شكاوى واستفسارات الطلاب ومعالجتها.	١٠	٢٨,٦	٩	٢٥,٧	٣	٨,٦	٥	١٤,٣	٨	٢٢,٩	٣,٢٢	متوسطة
8	الإدارة	تجمع المعلومات حول نوعية شكاوى واستفسارات الطلاب ومقترحات حلها بانتظام ويكتب تقرير عنها.	٧	٢٠	١٧	٤٨,٦	٨	٢٢,٩	٣	٨,٦	-	-	٣,٨	كبيرة
9		تجمع معلومات التغذية الراجعة بانتظام من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس حول فعالية عملية جمع الشكاوى ومقترحات حلها.	١٠	٢٨,٦	١٢	٣٤,٣	٦	١٧,١	٥	١٤,٣	٢	٥,٧	٣,٦٥	كبيرة
10	التحسين المستمر	تدمج تقارير شكاوى الطلاب واهتماماتهم في توجيه التخطيط الاستراتيجي لمبادرات التعليم الإلكتروني المستقبلية بالكلية.	٨	٢٢,٩	١٥	٤٢,٩	٥	١٤,٣	٣	٨,٦	٤	١١,٤	٣,٥٧	كبيرة
11		توفر الكلية التدريب المناسب لعضو هيئة التدريس بناءً على شكاوى واستفسارات الطلاب المشاركين في التعليم الإلكتروني بالكلية.	١٣	٣٧,١	١٠	٢٨,٦	٥	١٤,٣	٥	١٤,٣	٢	٥,٧	٣,٧٧	كبيرة
اجمالي متوسط الوزن النسبي للعبارة														
													٣,٥٨	كبيرة

- يتضح من الجدول السابق أن الممارسات المتعلقة بالمحور (S3) المعنون ب"تجمع واستفسارات الطلاب وشكواهم ويتم الاستجابة لها بشكل رسمي" يتم ممارستها بدرجة

كبيرة، وبوزن نسبي (٣,٥٨)، الأمر الذي يؤكد أن إدارة المشروع تبذل جهود كبيرة فيما يتعلق بتطوير هذا المحور تقديمًا من حيث توفير آليات لجمع شكاوى الطلاب داخل المقررات الدراسية ورفعها من خلال موقع الكلية، وتخطيطًا من حيث إتاحة ملخصات المقررات معلومات عن نوع التغذية الراجعة المتعلقة باستفساراتهم وتوقيتها، وتقييم المخاطر المتعلقة بذلك في إطار خطة الكلية، وتحديدًا من خلال الحرص على تحديد كيفية التعامل مع الشكاوى والاستفسارات بناء على معايير مؤسسية واضحة، وإدارة حيث تقوم إدارة المشروع بالكلية بكتابة تقارير رسمية منتظمة حول هذه الشكاوى ومقترحات علاجها، ثم تقوم بجمع كافة معلومات التغذية الراجعة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتوفر التدريب المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتطوير مهاراتهم للتعامل مع طلابهم في هذا المجال، كما تقوم بدمج هذه التقارير بالشكاوى والاهتمامات وتستخدم في توجيه وتطوير مبادرات التخطيط الاستراتيجي للمشروع بالكلية.

- جاءت العبارات (٢,٦,٧) في هذا المحور بدرجة تحقق متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين (٣,٢٢, ٣,٣٤)، الأمر الذي يوضح أن إدارة المشروع بالكلية ما زالت بحاجة إلى إجراء تحسينات في بعدى التقديم والتحديد، حيث هناك قصور من قبل إدارة المشروع في توفير المعلومات لأعضاء هيئة التدريس حول اهتمامات وشكاوى الطلاب وآليات التعامل معها في إطار المقررات التي يقومون بتدريسها، وذلك في إطار غياب الشفافية وضعف نظام المعلومات الرقمية حول مشروع التعلم التعليم الإلكتروني بالكلية، بالإضافة إلى عدم توافر مستودع إلكتروني رسمي يتم من خلاله تجميع استفسارات وشكاوى الطلاب حول التعليم الإلكتروني، بالإضافة إلى قصور في أدوار أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بهذا الجانب، والذي ربما يرجع إلى أنها ليست من بين الأدوار المنوطة بهم وفق بطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بهم، الأمر الذي يعكس ضعف إدارة المشروع بالكلية وإدارته في المستويات

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

الإدارية الأعلى على فهم طبيعة هذه الأدوار وأهميتها في تطوير قدرة عملية الدعم

بالكليات، وتحسين مستوى نضج إدارة مشروعات التعليم الإلكتروني الخاصة بها.

### د-نتائج خاصة بالمحور الرابع (S4):

يوضح الجدول التالي نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بهذا المحور، والمندرجة تحت ٥ أبعاد هي: ( التقديم، التخطيط، التحديد، الإدارة، التحسين المستمر)، وذلك من حيث درجة تطبيقها في الواقع بكلية التربية جامعة عين شمس، وكذلك الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للمحور ككل.

جدول رقم (١٧)

م	العبارات	الاستجابات											
		تامة		كبيرة		متوسطة		منخفضة		غير مطبقة			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	التقديم	١	٣٧	١	٣٧	٦	١٧	٢	٥,٧	١	٢,٩	٤,٠٠	كبيرة
2	التخطيط	٨	٢٢	١	٣٤	٨	٢٢	٥	١٤	٢	٥,٧	٣,٥٤	كبيرة
3		٤	٤٠	١	٣٧	٣	٨,٦	٤	١١	١	٢,٩	٤,٠٠	كبيرة
4	التحديد	١	٣١	١	٤٠	٦	١٧	٣	٨,٦	١	٢,٩	٣,٨٨	كبيرة
5		٢	٣٤	١	٣٤	٩	٢٥	-	-	٢	٥,٧	٣,٩١	كبيرة
6		٢	٣٤	١	٣٤	١	٢٨	-	-	١	٢,٩	٣,٩٧	كبيرة
7		١	٣١	١	٣٤	٩	٢٥	٢	٥,٧	١	٢,٩	٣,٨٥	كبيرة
8	الإدارة	٣	٣٧	١	٣٧	٥	١٤	٢	٥,٧	٢	٥,٧	٣,٩٤	كبيرة
9		٥	١٤	١	١٤	٦	١٧	٢	٥,٧	٤	١١	٣,٥١	كبيرة

## د. دعاء محمود جوهر

10	يتم إجراء تقييمات رسمية ومنتظمة لمخاطر مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية لتحديد المتطلبات المستقبلية للدعم الشخصي والتعليمي للطلاب.	٤	١١،٤	١	٤٥،٧	٦	١٧،١	٧	٢٠	٢	٥،٧	٣،٣٧	متوسطة
11	تستخدم مقاييس الأداء المتعلقة بخدمات الدعم الشخصي والتعليمي للطلاب في تحديد الموارد التي سيتم توفيرها لدعمهم في المستقبل.	٥	١٤،٣	١	٤٨،٦	٦	١٧،١	٤	١١،٤	٣	٨،٦	٣،٤٨	كبيرة
12	تسترشد عمليات تقييم مخاطر مشروع التعليم الإلكتروني الحالية والمستقبلية بنوع ومحتوى استفسارات الطلاب المتعلقة بالدعم الشخصي والتعليمي.	٦	١٧،١	١	٤٢،٩	٨	٢٢،٩	٤	١١،٤	٢	٥،٧	٣،٥٤	كبيرة
اجمالي متوسط الوزن النسبي للعبارة													
												٣،٧٤	كبيرة

- يتضح من الجدول السابق أن الممارسات المتعلقة بالمحور (S4) **المعنون بـ**"يقدم الدعم للطلاب بشكل فردي عند مشاركتهم في التعليم الإلكتروني" يتم ممارستها بدرجة كبيرة، ويوزن نسبي (٣،٧٤)، الأمر الذي يؤكد أن إدارة المشروع تبذل جهود كبيرة فيما يتعلق بتوفير الدعم المناسب للطلاب بشكل فردي وداعم لتعلمهم تقديمًا وتخطيطًا وتحديدًا وإدارة، واستخدام مقاييس أداء متنوعة في تحديد ما سيحتاجونه مستقبلاً من دعم شخصي وتعليمي (التحسين المستمر).
- جاءت جميع عبارات المحور بدرجة تحقق كبيرة الأمر الذي يدل على اتفاق آراء جميع أفراد العينة على جهود إدارة المشروع المتعلقة بهذا المحور، والذي ربما يرجع إلى حرصها على إتاحة كافة المعلومات المتعلقة بكيفية الوصول للخدمات الفردية/الشخصية وإجراءات إشباع احتياجاتهم من خلال موقع الكلية والمقررات الدراسية، وذلك في إطار المسؤولية المشتركة بين عضو هيئة التدريس ووحدات التعليم الإلكتروني (الدعم الفني) بالكلية، وذلك في ضوء توافر معايير واضحة ومتسقة مع استراتيجية الكلية فيما يتعلق بالتعليم الإلكتروني، ثم إجراء مراجعات رسمية منتظمة لضمان الجودة وإعادة ترتيب الأولويات المتعلقة بالموارد المتاحة والأهداف، وأخيراً سعي إدارة المشروع بالكلية نحو توفير الموارد التي ستسهم في تطوير هذه الخدمات مستقبلاً في ضوء نتائج المراجعات.

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

ه-نتائج خاصة بال محور الخامس(S5):

يوضح الجدول التالي نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بهذا المحور، والمندرجة تحت ٥ أبعاد هي: ( التقديم، التخطيط، التحديد، الإدارة، والتحسين المستمر)، وذلك من حيث درجة تطبيقها في الواقع بكلية التربية جامعة عين شمس، وكذلك الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للمحور ككل.

جدول رقم (١٨)

درجة الأهمية	الوزن النسبي	الاستجابات										العبارات	م		
		غير مطبقة		منخفضة		متوسطة		كبيرة		تامة					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
تامة	٤,٢٢	١	٢,٩	١	٢,٩	٦	١٧,١	٨	٢٢,٩	١٩	٥٤,٣	١٩	يزود أعضاء هيئة التدريس بالتمارين الاسترشادية لتطوير الجوانب التدريسية المتعلقة بتكنولوجيا التعليم الإلكتروني المتاحة.	التقديم	١
تامة	٤,٢	-	-	٢,٩	١	١٧,١	٦	٣٧,١	١٣	٤٢,٩	١٥	يتوافر التدريب المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ممارساتهم الحالية في إطار تكنولوجيا التعليم الإلكتروني المتاحة بالكلية.		2	
كبيرة	٣,٧٧	٢	٥,٧	٣	٨,٦	٦	١٧,١	١٤	٤٠	٢٨,٦	١٠	يتوافر التدريب لأعضاء هيئة التدريس بالكلية عن كيفية مساعدة الطلاب على تطوير مهارات التعليم الإلكتروني لديهم بشكل فعال.		3	
كبيرة	٣,٦	٤	١١,٤	١	٢,٩	٧	٢٠	١٦	٤٥,٧	٢٠	٧	يتم تقييم المخاطر المتعلقة بتطوير مهارات عضو هيئة التدريس في مجال التعليم الإلكتروني وتكنولوجياه بالكلية بشكل رسمي.	التخطيط	4	
كبيرة	٤,٠٨٥	-	-	٨,٦	٣	١٧,١	٦	٣١,٤	١١	٤٢,٩	١٥	يمثل تقييم مهارات عضو هيئة التدريس وخبراته في استخدام تكنولوجيا التعليم الإلكتروني أحد المعايير المستخدمة في تحفيزه ومكافئته بالكلية.		5	
كبيرة	٣,٨٥	٢	٥,٧	٢	٥,٧	٥	١٤,٣	١٦	٤٥,٧	٢٨,٦	١٠	تتوافر المعايير المؤسسية لتقييم قدرة عضو هيئة التدريس بالكلية على استخدام وتوظيف تكنولوجيا التعليم الإلكتروني بفاعلية.	التحديد	6	
كبيرة	٣,٧١	٢	٥,٧	٥	١٤,٣	٤	١١,٤	١٤	٤٠	٢٨,٦	١٠	تتاح لعضو هيئة التدريس كافة الوثائق والأدوات المتعلقة بمشروع التعليم الإلكتروني وتطويره بالكلية مثل القوائم المرجعية، أدوات سير العمل، وإجراءات ضمان الجودة.		7	

د. دعاء محمود جوهر

كبيرة	٣,٨٢	٥,٧	٢	١١,٤	٤	٨,٦	٣	٤٢,٩	١٥	٣١,٤	١١	يتم الاعتماد على معايير مؤسسية واضحة في تحديد نوع ودرجة الدعم المقدم لعضو هيئة التدريس بالكلية.	8
كبيرة	٣,٨٢	٨,٦	٣	٢,٩	١	٨,٦	٣	٥٧,١	٢٠	٢٢,٩	٨	تُجمع القياسات المتعلقة باستخدام وفعالية الدعم الإلكتروني المقدم لعضو هيئة التدريس بشكل منتظم وتكتب تقارير عنها.	9
كبيرة	٣,٨	٥,٧	٢	١٤,٣	٥	٨,٦	٣	٤٥,٧	١٦	٢٥,٧	٩	تُجمع التغذية الراجعة من الطلاب بانتظام حول فعالية عضو هيئة التدريس في الاستفادة من أساسيات التعليم الإلكتروني في دعم تعليمهم بالكلية.	10
كبيرة	٣,٥٧	٨,٦	٣	٨,٦	٣	٢٥,٧	٩	٣١,٤	١١	٢٥,٧	٩	تُجمع التغذية الراجعة بانتظام من عضو هيئة التدريس حول فعالية الدعم التدريسي والتدريب المتوفرين في مجال التعليم الإلكتروني.	11
كبيرة	٣,٧١	٥,٧	٢	٨,٦	٣	٢٢,٩	٨	٣٤,٣	١٢	٢٨,٦	١٠	تُستخدم التقارير حول مدى استخدام وفعالية الدعم التدريسي والتقني لعضو هيئة التدريس في تحديد الموارد ونوع الدعم الذي سيقدم له.	12
كبيرة	٣,٨	٥,٧	٢	٨,٦	٣	١٧,١	٦	٣٧,١	١٣	٣١,٤	١١	تتضمن استراتيجيات التعليم الإلكتروني بالكلية متطلبات دعم تصميم التعليم الإلكتروني المتعلق بتطوير عضو هيئة التدريس .	13
كبيرة	٣,٦٢	٥,٧	٢	١١,٤	٤	٢٢,٩	٨	٣٤,٣	١٢	٢٥,٧	٩	تسترشد عمليات تقييم مخاطر مشروع التعليم الإلكتروني الحالية والمستقبلية بالكلية بمتطلبات الدعم التدريسي لعضو هيئة التدريس.	14
كبيرة	٣,٥٥											اجمالي متوسط الوزن النسبي للعبارة	

- يتضح من الجدول السابق أن الممارسات المتعلقة بالمشور (S5) المعنون ب"يتم تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في مجال التعليم الإلكتروني " يتم ممارستها بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي (٣,٥٥)، الأمر الذي يؤكد أن إدارة المشروع تبذل جهود كبيرة فيما يتعلق بتطوير قدرة عملية الدعم بالتركيز على هذا المشور، تقديمًا من خلال توفير الآليات المتنوعة التي تسهم في تطوير مهاراتهم التدريسية والتكنولوجية الحالية من ناحية وتساعدهم على تطوير مهارات طلابهم في التعامل مع التكنولوجيا في إطار المشور، وتخطيطًا من خلال تطوير خطة رسمية لتقييم المخاطر المتعلقة بتنمية مهاراتهم بالكلية في مجال التعليم الإلكتروني في إطار

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

استراتيجية الكلية، وحرصها على أن يكون تقييم مهاراتهم في هذا المجال من بين المعايير المستخدمة في تحفيزهم ومكافاتهم بها. وتحديداً من خلال تبني مبدأ الشفافية في إتاحة كافة الوثائق والادوات المتعلقة بمشروع التعليم الإلكتروني بالكلية وتطويره لعضو هيئة التدريس، وتوفير معايير مؤسسية لتقييم قدرته على استخدام وتوظيف تكنولوجياته بفاعلية، بالإضافة إلى توفير الوسائل التي تسهم في تحديد درجة ونوع الدعم المقدم له في ضوء معايير مؤسسية واضحة للجميع. وإدارة من خلال كتابة تقارير منتظمة حول نتائج القياسات المتعلقة بفاعلية الدعم الإلكتروني المقدم له ودوره في دعم تعلم طلابه في إطار هذا الدعم. وكذلك استخدام نتائج هذه القياسات في تحديد الموارد ونوع الدعم المطلوب مستقبلاً لتنمية عضو هيئة التدريس وتطوير أدائه التدريسي في إطار المشروع بالكلية (التحسين المستمر).

- جاءت العبارات (١،٢) في هذا المحور والمعنونين ب " يُزود أعضاء هيئة التدريس بالنماذج الاسترشادية لتطوير الجوانب التدريسية المتعلقة بتكنولوجيا التعليم الإلكتروني المتاحة"، و "يتوافر التدريب المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ممارساتهم الحالية في إطار تكنولوجيات التعليم الإلكتروني المتاحة بالكلية". بدرجة تحقق تامة و بوزن نسبي(٤،٢٢)، الأمر الذي يؤكد اجماع آراء أفراد العينة على ما تبذله إدارة المشروع بالكلية من جهود مضمّنية في تطوير قدرة عملية الدعم وخاصة المقدم لأعضاء هيئة التدريس بها في إطار المشروع من خلال توفير النماذج الاسترشادية للمقررات الإلكترونية، والبرامج التدريبية والفيديوهات التوضيحية لتطوير مهاراتهم التدريسية والتكنولوجية في التعامل مع طلابهم في إطار تكنولوجيات التعليم الإلكتروني المتاحة بالكلية، وكذلك الأدلة الاسترشادية للتعامل مع المشكلات التقنية التي تحدث أثناء محاضراتهم، الأمر الذي يسهم معه في تطوير قدرة عملية الدعم ومن ثم تحسين مستوى نضج إدارة المشروع بالكلية.

و-نتائج خاصة بالمحور السادس (S6):

يوضح الجدول التالي نسبة استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة الخاصة بهذا المحور والمعنون ب" يتم تزويد أعضاء هيئة التدريس بالدعم التقني حول كيفية التعامل مع المعلومات الرقمية التي يرسلها الطلاب إلكترونياً"، والمندرجة تحت ٥ أبعاد، هي: (التقديم، التخطيط، التحديد، الإدارة، والتحسين المستمر)، وذلك من حيث درجة تطبيقها في الواقع بكلية التربية جامعة عين شمس، وكذلك الوزن النسبي لكل عبارة ومتوسط الوزن النسبي للمحور ككل.

جدول رقم ( ١٩ )

درجة الأهمية	الوزن النسبي	الاستجابات										العبارات	م	
		غير مطبقة		منخفضة		متوسطة		كبيرة		تامة				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
كبيرة	٤,١٤	٢,٩	١	-	-	١٧,١	٦	٤٠	١٤	٤٠	١٤	يُرود عضو هيئة التدريس بالدعم التقني والموارد المتعلقة بكيفية التعامل مع المعلومات التي يرسلها الطلاب إلكترونياً.	التقديم	١
كبيرة	٣,٩٤	٢,٩	١	٨,٦	٣	٨,٦	٣	٥١,٤	١٨	٢٨,٦	١٠	يُشجع الطلاب على استخدام المعلومات الرقمية أثناء أنشطة المقرر والتقييمات.		2
كبيرة	٤,٠٨٥	-	-	٥,٧	٢	١١,٤	٤	٥١,٤	١٨	٣١,٤	١١	تُوضع خطة لكل مقرر دراسي لضمان أن كل معلومات الطلاب المرسله والمجمعة إلكترونياً تم تخزينها في أنظمة النسخ الاحتياطي الموثقة.	التخطيط	3
كبيرة	٣,٦٨	٨,٦	٣	٥,٧	٢	١٧,١	٦	٤٥,٧	١٦	٢٢,٩	٨	يُستخدم تقييم قدرة عضو هيئة التدريس على دعم استخدام الطلاب للمعلومات الرقمية بفعالية كجزء من تطوير المقرر الدراسي.		4
كبيرة	٣,٥٧١	٨,٦	٣	١١,٤	٤	٢٠	٧	٣٤,٣	١٢	٢٥,٧	٩	يُنح نظام التعليم الإلكتروني بالكلية خدمات متعلقة بالكشف التلقائي للتمائل		5

نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

												الطلاب.		
كبيرة	٣,٧١٤	٨,٦	٣	٨,٦	٣	١٤,٣	٥	٤٠	١٤	٢٨,٦	١٠	تتوافر معايير مؤسسة لدعم استخدام الطلاب للمعلومات الرقمية والموارد ذات العلاقة في تطوير المقررات الدراسية.	التحديد	6
كبيرة	٣,٥٧١	٥,٧	٢	١١,٤	٤	٢٨,٦	١٠	٢٨,٦	١٠	٢٥,٧	٩	تتوافر برامج تدريبية لعضو هيئة التدريس عن حقوق الملكية الفكرية، التماثل ، وجوانب التقييم المتنوعة.		7
كبيرة	٣,٨	٥,٧	٢	٢,٩	١	٢٨,٦	١٠	٣١,٤	١١	٣١,٤	١١	تتوافر قرارات مؤسسية مدروسة عن نوع ودرجة الدعم التقني المتعلق باستخدام المعلومات المرسله لعضو هيئة التدريس من الطلاب متسقة مع استراتيجيات التعليم الإلكتروني بالكلية وداعمة لها.		8
كبيرة	٣,٧٤	٨,٦	٣	٥,٧	٢	٢٠	٧	٣٤,٣	١٢	٣١,٤	١١	تُجمع القياسات المتعلقة بقدرة عضو هيئة التدريس على استخدام تكنولوجيا التعليم الإلكتروني بانتظام.	الإدارة	9
كبيرة	٣,٧١٤	٥,٧	٢	١١,٤	٤	١٤,٣	٥	٤٢,٩	١٥	٢٥,٧	٩	يضع الدعم المقدم لعضو هيئة التدريس - المتعلق بكيفية التعامل مع المعلومات الرقمية المرسله الكترونيا من الطلاب- إلى مراجعات رسمية لضمان الجودة وإعادة ترتيب الأولويات للموارد والأهداف.		10
كبيرة	٣,٧١٤	٥,٧	٢	١١,٤	٤	٢٠	٧	٣١,٤	١١	٣١,٤	١١	تُجمع التغذية الراجعة بانتظام من الطلاب حول فعالية تطوير المعلومات الرقمية والدعم المستخدم.		11
كبيرة	٣,٥١٤	١١,٤	٤	٨,٦	٣	٢٠	٧	٣٧,١	١٣	٢٢,٩	٨	تُقيم التكلفة المالية والفوائد المتعلقة بتزويد عضو هيئة التدريس بالدعم في استخدام المعلومات الرقمية المرسله الكترونيا من الطلاب بانتظام.		12

### د. دعاء محمود جوهر

كبيرة	٣,٦٢٨	٥,٧	٢	١٤,٣	٥	١٧,١	٦	٣٧,١	١٣	٢٥,٧	٩	تسترشد عملية اختيار تكنولوجيات التعليم الإلكتروني الجديدة بالكلية بنتائج تقارير فعالية الطلاب وعضو هيئة التدريس في استخدام المعلومات الرقمية.	التحسين المستمر	١٣
كبيرة	٣,٥٧١	٥,٧	٢	١١,٤	٤	٢٥,٧	٩	٣٤,٣	١٢	٢٢,٩	٨	تسترشد تقييمات المخاطر والاستراتيجيات الحالية والمستقبلية لمشروع التعليم الإلكتروني بالكلية بمتطلبات الدعم التقني لعضو هيئة التدريس.		١٤
كبيرة	٣,٧٤	اجمالي متوسط الوزن النسبي للعبارة												

• يتضح من الجدول السابق أن الممارسات المتعلقة بالمحور (S6) يتم ممارستها بدرجة كبيرة، و بوزن نسبي (٣,٧٤)، الأمر الذي يؤكد أن إدارة المشروع تبذل جهود كبيرة فيما يتعلق بتطوير قدرة عملية الدعم بالتركيز على هذا المحور، تقديمًا وتخطيطًا وتحديدًا وإدارة وممارسة لأنشطة التحسين المستمر حول تعامل عضو هيئة التدريس مع المعلومات الرقمية التي يرسلها الطلاب إلكترونيًا من حيث كمها وجودتها ومدى تحري الأمانة العلمية في اقتباسها في إطار ميثاق حقوق الملكية الفكرية بالكلية، وكذلك تقييم التكلفة المادية المتعلقة بجودة توفيرها وتقييم المخاطر المتعلقة بتوفير كافة متطلبات الدعم التقني ذات العلاقة في إطار تطوير مبادرات التعليم الإلكتروني الحالية بالكلية.

• جاءت جميع عبارات المحور بدرجة تحقق كبيرة وبوزن نسبي يتراوح بين (٣,٥٧,٤,١٤)، الأمر الذي يدل على اتفاق آراء جميع أفراد العينة على جهود إدارة المشروع المتعلقة بهذا المحور، والذي ربما يرجع إلى حرصها على إتاحة كافة المعلومات وخاصة المتعلقة بكيفية التعامل مع المعلومات الرقمية المرسله من الطلاب وإخضاعها للمراجعات الرسمية، واستخدام نتائجها في تطوير المقررات الدراسية وتحديد واختيار تكنولوجيات التعلم الجديدة بالكلية، مع توفير برامج تدريبية متنوعة لأعضاء هيئة التدريس حول حقوق الملكية الفكرية، والتماثل، وأساليب

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

التقييم المتنوعة التي يمكن الإعتماد عليها داخل المقررات. الأمر الذي يعكس قدرة عالية لعملية الدعم التقني المقدم لأعضاء هيئة التدريس في إطار هذا المحور.

في ضوء ما تقدم يمكن تقييم قدرة عملية الدعم المقدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالكلية في إطار المشروع، حيث يتضح أن هناك جهود كبيرة تبذلها إدارة المشروع بالكلية بالتعاون مع وحدات التعليم الإلكتروني فيما يتعلق بتوفير الدعم التقني والمعلوماتي لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب في إطار المشروع بالكلية، حيث يتم ممارسة معظم محاور هذه العملية بدرجة كبيرة (S1,S3,S4,S5,S6)، من حيث ممارسات إدارة المشروع المتعلقة بتوفير الدعم التقني المناسب للطلاب عند المشاركة في التعليم الإلكتروني، وتجميع استفساراتهم وشكواهم الاستجابة لها بشكل رسمي، وتقديم الدعم لهم بشكل فردي عند مشاركتهم في التعليم الإلكتروني، وكذلك تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في مجال التعليم الإلكتروني من خلال البرامج التدريبية وورش العمل حول تصميم المقررات وتطويرها بانتظام، وتزويدهم بالدعم التقني حول كيفية التعامل مع المعلومات الرقمية التي يرسلها الطلاب إلكترونياً. الأمر الذي يعكس قدرة عالية لعملية الدعم المقدم لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في إطار المشروع بالكلية تقديمًا وتخطيطًا وتحديداً وإدارة، في حين أنه مازالت هناك حاجة إلى إجراء تحسينات فيما يتعلق بتزويد الطلاب بتسهيلات مكتبية عند الانخراط في التعليم الإلكتروني، حيث هناك حاجة إلى توفير مكتبة إلكترونية مزودة بكافة قواعد البيانات والمجلات العلمية المفيدة في التخصصات المختلفة والداعمة لتعلم الطلاب، وتوفير ملخصات عن المصادر المفيدة للطلاب بالمكتبة وفقاً للمقرر والتخصص، والتوجه نحو ربط القرارات المتعلقة بتكنولوجيات التعليم الإلكتروني بالكلية بالخدمات المكتبية المتاحة للطلاب، وكذلك تزويد الطلاب بالدعم والتدريب المناسبين على الاستخدام الفعال لمجموعة الخدمات المكتبية المتاحة، وذلك في إطار معايير مؤسسية واضحة عن نوع وجودة التسهيلات المكتبية المقدمة للطلاب بالكلية، وتوفير برامج تدريبية ونماذج

استرشادية عن كيفية استخدام خدمات المكتبة لدعم تعلمهم، وكذلك توفير الآليات والإجراءات التي تضمن خضوع هذه الخدمات للتقييمات المستمرة من حيث تكلفتها المالية ومدى فعاليتها وجودتها من وجهة نظر الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالكلية، والحرص على استخدام نتائجها في تحديد المتطلبات الجديدة لهذه الخدمات في إطار المشروع من ناحية، وتوجيه التخطيط الاستراتيجي لمبادرات التعليم الالكتروني المستقبلية بالكلية وتحسين مستوى النضج في إدارة المشروع من ناحية أخرى بما يضمن التحسين المستمر في قدرة هذه العملية، وينعكس إيجابيا على تحسين مستوى نضج إدارة المشروع بالكلية.

**ز- نتائج خاصة بأراء عينة البحث حول أهم معوقات تطوير قدرة عملية الدعم المقدم**

**لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في إطار مشروع التعليم الالكتروني بالكلية:**

- ١- غياب خطة استراتيجية واضحة ومعلنة للجميع متعلقة بكيفية تطوير عملية الدعم في إطار مشروع التعليم الالكتروني بالكلية.
- ٢- قلة البرامج التدريبية المقدمة لمنسقي الأقسام في مرحلة الدراسات العليا والمرحلة الجامعية الأولى وخاصة الجدد منهم في مجال التعليم الالكتروني وخاصة عملية الدعم وتطويرها.
- ٣- غياب آليات واضحة للاستفادة من تقييمات أعضاء هيئة التدريس حول فعالية الدعم المقدم في إطار المشروع بالكلية؛ (غياب قنوات فعالة للحوار والنقاش بينهم وبين إدارة الكلية).
- ٤- كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المنسقين في إطار ما يقومون به من أدوار متعلقة بالدعم في إطار المشروع.
- ٥- عدم توافر مكتبة رقمية توفر البيانات والمعلومات الالكترونية للطلاب في كافة التخصصات بشكل مستمر.

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

٦- قلة أعداد موظفي الدعم التقني المسؤولين عن تقديم الدعم في الوحدات المنوطة بهذه العملية وخاصة في ظل كثرة أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالكلية.

٧- كثرة الأعباء الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس من بناء المقررات وإدارتها وتطويرها باستمرار بالإضافة إلى وضع محتوى المقرر وتطويره .

٨- ضعف الدعم المادي والمعنوي المقدم لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بأدوارهم في إطار المشروع.

٩- ضعف البنية التحتية والموارد التكنولوجية الأساسية في تطوير عملية الدعم من ناحية، وتحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة المشروع من جهة أخرى.

١٠- ضعف في القدرات التكنولوجية للكثير من أعضاء هيئة التدريس وخاصة كبار السن، مع مقاومة الكثير منهم للتعلم الإلكتروني وتطبيقه، وذلك في ظل ضعف ثقافة التعليم الإلكتروني.

١١- عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط المتعلقة بالتعليم الإلكتروني بالكلية.

١٢- العبء المالي والتكلفة العالية التي يتحملها عضو هيئة التدريس والطلاب من توفير انترنت وأجهزة بمواصفات مناسبة كإستجابة لمتطلبات التعليم الإلكتروني وتطبيقه.

١٣- غياب الدعم الكافي لأعضاء هيئة التدريس في مجال التقويم الذاتي المتعلق بمقرراتهم الإلكترونية، وذلك في ضوء غياب معايير مؤسسية واضحة ومعلنة للجميع.

### القسم الرابع: نتائج البحث والإجراءات المقترحة

يعرض هذا القسم ما توصل إليه البحث من نتائج متعلقة بتقييم مستوى نضج إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية من خلال دراسة واقع ممارسات إدارة المشروع،

وكذلك تقييم قدرة عملية الدعم المقدم لأعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية، وذلك بهدف التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين مستوى نضج إدارة المشروع بالكلية، وتطوير قدرة عملية الدعم. وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: نتائج البحث:

يمكن توضيح نتائج البحث من خلال عرض أهم جهود إدارة الكلية المتعلقة بتحسين قدرة عملية الدعم، وتحسين نضج إدارة المشروع (نقاط القوة)، وكذلك الإخفاقات في الممارسات المدرجة تحت كل محور من المحاور (نقاط الضعف أو التحديات):

#### ١- نقاط القوة:

تمثلت أهم نقاط القوة التي توصل إليها البحث فيما يلي:

أ- فيما يتعلق بعملية التخطيط للتعليم الإلكتروني بالكلية، تبذل إدارة المشروع بالكلية جهوداً كبيرة من حيث اهتمامها بتضمين التعليم الإلكتروني في استراتيجية التعلم المؤسسي لها، وتزويدها الطلاب بمعلومات عن تقنياته وأساسياته قبل الالتحاق بالمقررات الإلكترونية.

ب- فيما يتعلق بعملية التعليم الإلكتروني، وتنقسم إلى عمليات فرعية تؤثر بشكل مباشر على الجوانب التربوية للتعلم الإلكتروني) بها، تبذل إدارة المشروع بالكلية جهوداً كبيرة في هذه العملية، حيث تهتم ببناء المقررات الدراسية إلكترونياً، وتفعيلها وتطويرها في ضوء أهداف واضحة لعملية التعلم بالكلية، كما تحرص على توفير آليات متنوعة للتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب داخل هذه المقررات، بالإضافة إلى تطوير المهارات البحثية والمعلوماتية والتقنية لدى الطلاب من خلال ما يتم توفيره من روابط مفيدة لتعلمهم وفقاً للتخصص.

ج- فيما يتعلق بعملية التطوير، تبذل إدارة المشروع بالكلية جهوداً واضحة في الاهتمام بالعمليات المرتبطة بتنمية موارد التعليم الإلكتروني والمحافظة عليها

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

من حيث توفير البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس عن كيفية تصميم المقررات الإلكترونية وتطويرها باستمرار، وذلك في إطار خطة واضحة لكيفية توظيف تكنولوجيا التعليم الإلكتروني في تصميم محتوى المقررات وتدريبه.

د- فيما يتعلق بعملية الدعم، تبذل إدارة المشروع بكلية و وحدات التعليم الإلكتروني على مستوى المرحلة الجامعية الأولى ومرحلة الدراسات العليا جهودًا واضحة فيما يتعلق بالعمليات المحيطة بالدعم والإدارة التشغيلية للتعليم الإلكتروني بها، حيث توفر الدعم التقني المناسب للطلاب عند المشاركة في أنشطة التعليم الإلكتروني، ويتم تقديمه بشكل فردي، كما يتم تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في هذا المجال من خلال الدورات التدريبية واللقاءات وورش العمل والنماذج الاسترشادية لتطوير الجوانب التدريسية المتعلقة بتكنولوجيا التعليم الإلكتروني المتاحة من ناحية، وتساعد على نشر الثقافة المتعلقة به وتنمية المهارات اللازمة للتعامل معه سواء كانت تكنولوجية أو معلوماتية من ناحية أخرى، بالإضافة إلى ما تبذله من جهود في تزويدهم بالدعم التقني المتعلق بكيفية التعامل مع المعلومات الرقمية التي يرسلها الطلاب كما وكيفا، وكذلك تقييم التكلفة المادية المتعلقة بجودة توفيرها وتقييم المخاطر المتعلقة بتوفير كافة متطلبات الدعم التقني ذات العلاقة في إطار تطوير مبادرات التعليم الإلكتروني الحالية بكلية.

ه- فيما يتعلق بعملية التقييم، تبذل إدارة المشروع بكلية محاولات كبيرة لتقييم جودة مشروع التعليم الإلكتروني بكلية، وخاصة فيما تجريه من مراجعات منتظمة لجوانب التعليم الإلكتروني في المقررات الدراسية، ومن خلال ما توفره من استبيانات لتقييم فعالية وجودة التعليم الإلكتروني الخاصة بكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بكلية.

٢-نقاط الضعف (التحديات):

تمثلت أهم نقاط الضعف التي توصل إليها البحث فيما يلي:

- أ- فيما يتعلق بعملية التخطيط، يتضح:
  - غياب معايير رسمية واضحة يتم في ضوءها تخصيص الموارد لتصميم التعليم الالكتروني وتقديمه وتطويره بالكلية.
  - غياب خطة واضحة يتم في ضوءها اتخاذ قرارات مرتبطة بتكنولوجيا التعليم الالكتروني بالكلية.
  - ضعف استخدام المعلومات الرقمية في إطار خطة متكاملة للمعلومات المؤسسية بالكلية.
  - غياب خطة تطويرية واضحة للجميع يتم من خلالها توجيه مبادرات التعليم الالكتروني بالكلية.
  - ضعف اهتمام القائمين على إدارة المشروع بالكلية بتزويد الطلاب بالمعلومات الضرورية عن أساسيات التعليم الالكتروني، وكذلك المتطلبات الإدارية المتعلقة بمقرراتهم قبل البدء في الالتحاق بها.
  - ضعف توجيه مبادرات التعليم الالكتروني بالكلية في إطار استراتيجية الكلية وخططها التشغيلية.
- ب- فيما يتعلق بعملية التعلم، يتضح:
  - غياب التنوع في أنشطة التعلم المقدمة للطلاب داخل المقررات الدراسية بالشكل الذي ينعكس سلبا على تطوير مهارات تعلمهم الالكتروني، كما أن هناك غياب في توجيه هذه الأنشطة بناء على نتائج تقييم قدراتهم منذ بداية المقرر.
  - قصور في المعلومات والخطوط المرشدة المتعلقة بتوقيت ونوع الاستجابة المتوقعة من أعضاء هيئة التدريس بناء على اتصالات الطلاب داخل المقررات، وذلك في ظل

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا)

غياب للسياسات والمعايير والتدريب المناسب لأعضاء هيئة التدريس عن كيفية استخدام قنوات اتصال متنوعة ومحددة بوقت مع طلابه، وكذلك غياب لآليات واضحة يتم من خلالها الاتصال مثل تحديد ساعات مكتبية افتراضية للطلاب داخل النبذة المختصرة عن المقرر.

- ضعف اهتمام إدارة المشروع بالكلية بتحديد التوقعات المتعلقة بنوع وجودة التغذية الراجعة المقدمة للطلاب من عضو هيئة التدريس وإبلاغه بها بشكل رسمي، الأمر الذي ظهر بشكل واضح في قصور في المعلومات المتوقع أن يتلقاها الطلاب من أعضاء هيئة التدريس داخل المقررات الدراسية عن نوع وتوقيت التغذية الراجعة، وكذلك غياب لآليات واضحة داخل هذه المقررات يتم من خلالها تلقي هذه التغذية الراجعة.

- ضعف في تصميم تقييمات الطلاب مع تدني في استخدام تقنيات التعليم الإلكتروني بفاعلية أثناء تصميم إجراءات التقييم.

- ضعف تشجيع إدارة المشروع بالكلية أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في تصميم برامج تقييم التعليم الإلكتروني بشكل عام، وتقييم مقرراتهم بشكل خاص، في ظل غياب برامج تدريبية في هذا المجال.

- غياب آليات واضحة يتم في ضوئها تقييم المقررات بانتظام للتأكد من تضمين عضو هيئة التدريس لأنشطة التقييم التي تسهم في بناء كفايات طلابه تدريجياً.

- غياب آليات واضحة يتم من خلالها إعلام الطلاب بكافة التفاصيل المتعلقة بالمقرر قبل التحاقهم بالبرنامج مثل المهام المطلوبة والوقت المخصص للقيام بها، الموعد النهائي لإجراء التقييمات الفردية والأنشطة كجزء من توصيف المقرر وغيرها.

ج- فيما يتعلق بعملية التطوير، يتضح:

- غياب معايير واضحة يتم في ضوئها تصميم المقررات الدراسية بطريقة تدعم الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

- ضعف قدرة إدارة المشروع بالكلية على تطوير عناصر البنية التحتية المادية للتعليم الالكتروني لتكون فعالة، وذلك في إطار غياب معايير محددة يتم في ضوءها إحداث التكامل بين هذه العناصر.
- ضعف اهتمام إدارة المشروع بالكلية بإدارة موارد التعليم الالكتروني باستمرار وفي فترات متتالية.

د- فيما يتعلق بعملية التقييم، يتضح:

- غياب آليات واضحة ومتنوعة تعتمد عليها إدارة المشروع بالكلية في تلقي ردود فعل منتظمة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس حول جودة وفعالية مشروع التعليم الالكتروني من خلال واقع تجربتهم المتعلقة بهذا الأمر.
- ضعف اعتماد إدارة المشروع بالكلية على أدوات تمكنها من تقييم المعلومات الناتجة عن قياس مدى فعالية وجودة المشروع بفاعلية.
- قلة ممارسة إدارة المشروع بالكلية لأنشطة التحسين المستمر وفحص الدروس المستفادة بانتظام واستخدامها في تحسين عمليات إدارة المشروع والمعايير والوثائق بما يضمن النجاحات المستقبلية المتكررة له، واستخدامها في تطوير أدائه بالكلية.

ثانياً: الإجراءات المقترحة لتحسين مستوى النضج في إدارة مشروع التعليم الالكتروني

بكلية التربية جامعة عين شمس، وكذلك تطوير قدرة عملية الدعم المقدم في إطاره :

في ضوء ما تم تناوله من أسس نظرية متعلقة بنضج إدارة المشروعات بالجامعات المعاصرة بشكل عام، ونضج مشروعات التعليم الالكتروني بشكل خاص، والممارسات المندرجة تحت كل عملية من عمليات (التخطيط، التعلم، التطوير، الدعم، والتقييم)، وما تم عرضه من ممارسات مندرجة تحت أبعاد عملية الدعم، سيتناول هذا الجزء من البحث عرضاً لأهم الإجراءات المقترحة المتعلقة بتحسين مستوى النضج في إدارة المشروع بكلية التربية جامعة عين شمس، وكذلك تطوير قدرة عملية الدعم المقدم في إطاره، وذلك على النحو التالي:

١- فيما يتعلق بمحور التخطيط:

ويمكن بلورة الإجراءات المقترحة المتعلقة بمحور التخطيط في النقاط التالية:  
أ- مأسسة إدارة المشروعات؛ بمعنى توفير منهجية رسمية لإدارة مشروع التعليم الإلكتروني على مستوى الكلية بالتركيز على تطبيق الإجراءات أو المعايير المتعلقة به من خلال:

- إنشاء مكتب لإدارة المشروعات Project management Office، على مستوى الكلية، تابع لوحدة إدارة المشروعات بالجامعة، بهدف تحسين تنفيذ المشروعات المتعددة بالكلية، والتي من بينها مشروع التعليم الإلكتروني، ويقوم المكتب بوضع الخطوط المرشدة لكل فريق مشروع ويكون مسؤول عن تقييم إدارة المشروع بالكلية من وجهة نظر استراتيجية، ويتبع هذا المكتب وحدات أخرى هي وحدات التعليم الإلكتروني والجودة بالكلية، ووحدة تدريب أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم بالكلية، ووحدة تكنولوجيا التعليم. ويقوم مدير المكتب بما يلي:
- تطوير رؤية ورسالة وأهداف وحدات التعليم الإلكتروني بالكلية على مستوى المرحلة الجامعية الأولى ومرحلة الدراسات العليا، وتقييم أدائها وتطويره باستمرار، بما يزيد من قدرتها على أداء مهامها بفاعلية، ويتحقق مستوى أعلى من النضج في عملية التخطيط للتعليم الإلكتروني بالكلية.
- إتاحة وتطبيق مصطلحات إدارة المشروعات ومن بينها المصطلحات المتعلقة بمشروع التعليم الإلكتروني على مستوى الكلية، مع الإستخدام المكثف لوسائل تخطيط المشروع والبرمجيات المعاصرة لإدارته.
- تحسين تكامل المشروع على مستوى الكلية، من خلال انشاء نظم معلومات إدارة المشروع لكافة مشروعاتها ومن بينها مشروع التعليم الإلكتروني.
- بناء نظام لتنسيق عناصر المشروع وتحسين كفاءته من ناحية، وللرقابة على التكلفة والموارد المتاحة، ومدى تقدمه على مستوى الكلية من ناحية أخرى.

- توفير الإرشاد والمتابعة للعاملين الحاليين (مدير المشروع وأعضاء الفريق)، وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بأفضل الممارسات، وكذلك تحسين جودة الخدمة، وتوجيه الأداء المالي، ودعم الإبداع، بالإضافة إلى تقليل المخاطر، وتحسين نواتج المشروع وتطوير المنهجيات المعلنة والمعايير المتعلقة بإدارة المشروع.
- تطوير الأدوات والتقنيات والمبادئ لتيسير تحقيق قياسات الأداء الكمية المتعلقة بتكلفة المشروع والجدول الزمني والمجال.
- تقييم عمليات إدارة المشروع بالكلية بشكل مستمر للوصول لأفضل مستوى ممكن من النضج في إدارته، وذلك في إطار استراتيجيات واضحة لتحسين هذه العمليات.
- تيسير التحسينات في نضج إدارة المشروع من خلال العمل كنقطة محورية للتطبيق المستمر للعمليات والمنهجيات؛ حيث يعمل كرابط مثالي يقوم بتجميع جهود الكلية في إدارة المشروع بما يحقق تكاملاً لإدارة المشروع.
- ب- بناء هيكل داعم لمكتب المشروع يحفز على الإتصال الفعال وبيسر تحقيق أهداف المشروع بالكلية، يتمثل في تعيين لجنة استشارية مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي للتعليم الإلكتروني على مستوى الكلية، تضم نخبة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في تطبيق وتطوير وإدارة التعليم الإلكتروني بها، أو شخص مسؤول عن قيادة التعليم الإلكتروني بالكلية، على أن يكون هذا المنصب القيادي في قلب التخطيط المؤسسي وصنع القرار المتصل بمقررات التعليم الإلكتروني وعمليات البرنامج داخل الكلية، وتتحدد مهام قائد المشروع في:
- تطوير سياسة التعليم الإلكتروني بالكلية، وتطوير خطوط مرشدة وإجراءات معيارية لإدارة المشروع عن طريق التركيز على تحويل إدارة المشروع من كفاية فردية لتصبح كفاية تنظيمية. وحتى يتمكن من ذلك فعليه القيام بالعديد من الأدوار المتمثلة في أنشطة التخطيط للمهام، والجداول الزمنية والميزانية، وتنظيم واختيار وتسكين فريق المشروع، قيادة فريق المشروع، الرقابة على أنشطة المشروع، القدرة على

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

اختيار وتطوير الفريق ودفعه وتحفيزه، الاتصال مع فريق المشروع والمهتمين وحل المشكلات، صنع القرار، التفاوض والاقناع وفهم البيئة. الأمر الذي يتطلب امتلاكه العديد من المهارات مثل المهارات الإتصالية، ومهارات التعامل مع الضغوط، وحل المشكلات، وكذلك المهارات القيادية.

- تحديد الإحتياجات التدريبية لأعضاء فريق المشروع وتوثيقها، وتطوير التدريب المناسب لمقابلة هذه الإحتياجات، بحيث يتم توفير الفرص لأعضاء هيئة التدريس للتعلم عن إدارة مشروعات التعليم الإلكتروني، بما يمكنهم من اختيار وتطبيق مجموعة متنوعة من العمليات والأدوات التي تدعم أهداف المشروع بالكلية، وذلك من خلال توفير التدريب وحثهم على مشاركة خبراتهم المتميزة المتعلقة بإدارة المشروع مع أقرانهم من الأساتذة والأساتذة المساعدين، بما يسهم في تعزيز تنميتهم مهنيًا في هذا المجال من ناحية، ويضمن تحسين عمليات نضج إدارة المشروع على مستوى الكلية من ناحية أخرى.

- بناء خطة لإدارة المخاطر المتعلقة بالمشروع على مستوى الكلية، مع تحديد أكثر لإجراءات إدارة المخاطر ذات العلاقة بأنشطة المشروع الفردية.

ج- تطوير خطة شاملة للتعلم الإلكتروني على مستوى الكلية بحيث تتسق مع خطة الجامعة المتعلقة بالتعليم الإلكتروني من ناحية، وتوجه إحتياجات الكلية والدور الذي تقوم به كل وحدة في استدامة التعليم الإلكتروني، على أن يتم توجيهها عبر الكلية من خلال ما يلي:

- زيادة الوعي بالخطة الإستراتيجية للتعلم الإلكتروني، بمعنى توضيح كيف يدعم مشروع التعليم الإلكتروني تطوير الكلية وتحقيق الجودة في خدماتها واستدامتها، وذلك من خلال اقناع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين بالكلية وبأن هناك مبررًا لإعتبار التعليم الإلكتروني جزءًا من أهدافها للبقاء في بيئتها التنافسية شديدة التغير، وأن الكلية بحاجة إلى أن تكون قادرة على التعبير عن ذلك وتحقيقه في

الأنشطة الإجرائية/التشغيلية والإستراتيجية الخاصة بها، وذلك من خلال الندوات واللقاءات التعريفية عن أهمية المشروع وفوائد تطبيقه داخل الكلية.

- اتساق الخطة مع رؤية ورسالة وأهداف الكلية؛ بمعنى (خطة إستراتيجية مؤسسية مرنة تدرك أهمية التعليم الإلكتروني كضرورة قبلية للتنفيذ الناجح له، بالإضافة إلى أن تكون الخطة عملية مستمرة لملاحقة التطورات السريعة والمتغيرة في طبيعته).
- التأكيد على مبدأ الشفافية في وضع أهداف التعليم الإلكتروني، ومعايير واضحة لتقييم جوانبه في ضوء خطة الكلية المتعلقة بالمشروع.
- التحديد الواضح للطرق التي يؤثر بها برنامج التعليم الإلكتروني الحالي بالكلية على خبرات الطالب وأعضاء هيئة التدريس في إطار مشروع التعليم الإلكتروني، والإعلان عنها بصفة مستمرة باستخدام قنوات اتصال متنوعة.
- شمول التخطيط للتعلم الإلكتروني بالكلية لكافة المستويات التنظيمية، والأقسام الأكاديمية بها، مع ضمان مشاركة كل من عميد الكلية، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس، والإدارات المختلفة بالكلية (شؤون أعضاء هيئة التدريس، شؤون الطلاب، وتكنولوجيا المعلومات، موظفوا المكتبات والطلاب) في تخطيطه، ويمكن أن تأخذ هذه المشاركة شكل لجنة استشارية للتعلم الإلكتروني أو مجالس تدعم مبادرات التعليم الإلكتروني على مستوى الكلية.
- توفير الآليات التي تضمن أن قرارات تكنولوجيا التعليم الإلكتروني بالكلية يتم اتخاذها في إطار خطة واضحة، وأن المعلومات الرقمية يتم تبادلها على كافة المستويات التنظيمية بالكلية في إطار خطة متكاملة للمعلومات المؤسسية.
- توفير الآليات التي تضمن المشاركة الفاعلة لأعضاء هيئة التدريس والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها الكلية للمجتمع، والمهتمين بالتعليم في تحقيق أهداف المشروع

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا)

من خلال المشاركة في قرارات التمويل والتطوير، ووضع المعايير لضمان جودة التعليم الإلكتروني واستدامته بالكلية.

د- تعزيز ثقافة داعمة لمشروع التعليم الإلكتروني على مستوى الكلية: فالكلية بحاجة لإملاك ثقافة التكيف التي تعكس باستمرار الرغبة في استيعاب رغبات الطلاب وحاجاتهم في إطار مشروع التعليم الإلكتروني، وذلك من خلال تبني إطار عمل يركز على:

- التحديد الواضح لأهداف مشروع التعليم الإلكتروني لنشر الثقافة المتعلقة به، وتطوير الخطوات الضرورية لإستدامة الجودة وإدارة وقت المشروع وتكلفة بفعالية.
- تطوير الثقافة الحالية لتحقيق مستوى أعلى من النضج في إدارة مشروع التعليم الإلكتروني بالكلية ، لتشمل تضمين مهارات إدارة المشروعات في المراجعات السنوية للأداء الخاص بأعضاء هيئة التدريس، وتحديد ما يمنعهم من الإستفادة القصوى من أنشطة التعليم الإلكتروني الحالية، وتشجيعهم على الإستمرار في التدريب، وتبني مدخل قائم على المبادأة لتحديد التدريب المرتبط بإدارة مشروع التعليم الإلكتروني، مع الوضع في الإعتبار أن تكون عملية تحديد أنشطة الدروس المستفادة بمثابة ممارسة معيارية عند إنهاء المشروع.
- تحديد أهم القيم والممارسات المعيارية المرتبطة بهذه الثقافة والتي تضمن تطويرها من ناحية، وتدعم المشروع وتحقيق أهدافه من ناحية أخرى.
- قيادة المشروع من خلال نماذج تمكن كل فرد بالكلية من إظهار الثقافة المرغوبة من خلال سلوكياتهم، وتشجيعهم على تطبيق عمليات وممارسات معيارية لإدارة المشروع ثم قياسها، والتعرف على مناطق التحسين وتطوير النضج في هذه الممارسات، وأخيرا مكافئة أعضاء الفريق على جهوده المستمرة في تحقيق أهداف المشروع وتطوير مستوى النضج في إدارته.

- عقد اجتماعات في بداية العام الدراسي مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب لمناقشة قضايا التعليم الالكتروني ومشكلاته بالكلية.
- ه- تطوير السياسة المتعلقة بالتعلم الالكتروني بالكلية لتشمل وضع مخطط لزيادة الوعي المعلوماتي لدى الطلاب، والمتعلق بأساسيات وتقنيات التعليم الالكتروني المرتبطة بكافة مقرراتهم قبل البدء فيها، وذلك من خلال:
- توفير آليات واضحة ومعلنة للتواصل مع الطلاب حول الطرق التي سيتم بها استخدام التكنولوجيا لتحسين قدرتهم على التعلم، ومساعدتهم على إعداد أنفسهم للإستفادة الكاملة من الفرص المتاحة في إطار مشروع التعليم الالكتروني بالكلية.
- توفير معلومات كافية للطلاب عن كافة المتطلبات الإدارية المتعلقة بمقرراتهم قبل الالتحاق بها في إطار مشروع التعليم الالكتروني، من خلال أدلة استرشادية، فيديوهات توضيحية على الموقع الالكتروني للكلية، لجان توعوية من طلاب الأسر المختلفة بالكلية، وغيرها.
- و- وضع معايير واضحة ومعلنة للجميع تتعلق بكيفية تخصيص الموارد المتنوعة لتصميم التعليم الالكتروني وتقديمه وتطويره على مستوى الكلية.
- ز- تحديد معايير واضحة لتقييم جودة المقررات الالكترونية في كافة البرامج المقدمة في إطار مشروع التعليم الالكتروني على مستوى الكلية.
- ح- توفير كتيبات/ أدلة تحتوى على معلومات عن إجراءات التقييم ودعم المقررات الالكترونية ومشاركتها عبر كافة الأقسام.
- ط- وضع معايير واضحة ومعلنة عن كيفية تقييم مهارات أعضاء هيئة التدريس بشكل رسمي فيما يتعلق بالتعليم الالكتروني واستهداف موارد تطويره استراتيجياً.

٢- فيما يتعلق بمحور التعلم:

- ويمكن بلورة الإجراءات المقترحة المتعلقة بمحور التعلم في النقاط التالية:
- أ- تصميم المقررات الإلكترونية وتنفيذها بالكلية بناء على أهداف واضحة لعملية التعلم، وبطريقة تدعم التنوع في أساليب التعلم وقدرات المتعلمين، مع كتابة أهداف واضحة بالتوصيفات الرسمية للمقررات من ناحية، وربطها بالمواصفات المؤسسية للخريجين من ناحية أخرى، وذلك من خلال:
  - توظيف نتائج البحوث المتخصصة في صياغة أهداف تعلم فعالة تستند عليها أنشطة تطوير التعليم الإلكتروني بالكلية.
  - تزويد أعضاء هيئة التدريس بالكلية بالنماذج الاسترشادية عن كيفية تطوير أهداف التعلم واستخدامها في تصميم أنشطة المقرر وأساليب التقييم وفقاً للتخصص والطلاب.
  - الاعتماد على قياسات كمية وكيفية متنوعة في تقييم أداء الطلاب في إطار المقررات الإلكترونية بالكلية.
  - استخدام المعلومات عن مدى تقدم الطلاب وفق نواتج التعلم في تعديل الأهداف الحالية للمقررات والبرامج ، أو تحديد أهداف جديدة في إطار عملية التخطيط الاستراتيجي للتعلم الإلكتروني بالكلية.
  - ب- توفير آليات واضحة للتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب مثل منتديات النقاش والمحاضرات المباشرة وغيرها، وذلك من خلال:
  - تزويد أعضاء هيئة التدريس بالتدريب والنماذج الاسترشادية عن الطرق الفعالة لإستخدام قنوات الاتصال المتنوعة داخل مقرراتهم لدعم تعلم الطلاب.
  - استخدام أساليب متنوعة لتجميع آراء كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بانتظام حول مدى فعالية قنوات الاتصال المستخدمة داخل المقررات الدراسية.

ج-تطوير المهارات البحثية والمعلوماتية ومهارات التعليم الالكتروني لدى الطلاب بالكلية، وذلك من خلال:

- تكليف بعض أعضاء هيئة التدريس بالكلية - وخاصة ممن لديهم مهارات تكنولوجية وتقنية عالية- بمساعدة الطلاب في تعلمهم الالكتروني.
- تصميم أنشطة التعلم ومهام التقييم داخل المقررات الدراسية وتطويرها بشكل يدعم إكسابهم المهارات البحثية والمعلوماتية، مهارات التعليم الالكتروني من ناحية، ويدعم التطور التدريجي لمهاراتهم وقدراتهم على التعلم من ناحية أخرى.
- تنظيم محاضرات ودروس توعوية وملخصات للطلاب متعلقة بالمصادر المفيدة في المكتبة والتي يمكن أن تسهم في تطوير مهاراتهم البحثية في المقرر والتخصص.
- استخدام نتائج تقييم مهارات الطلاب -في إطار تسهيلات دعم التعليم الالكتروني المقدم لهم في المقررات-في تحديد معايير تصميم المقررات، وتوجيه عملية التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بتطويرها بالكلية.
- توفير التدريب والدعم الكافيين لأعضاء هيئة التدريس على كيفية استخدام خدمات المكتبة لدعم الطلاب في إجراء البحوث وتنمية الوعي المعلوماتي لديهم في ضوء نتائج تقييم أدائهم.
- د- تخصيص أوقات محددة لإستجابة أعضاء هيئة التدريس لإتصالات الطلاب، وتوفيرها في توصيفات المقررات وفقا للسياسات والمعايير المتعلقة بنوع وتوقيت هذه الاستجابات في إطار خطة التعليم الالكتروني بالكلية.
- ه- توفير الآليات التي تضمن تلقي الطلاب تغذية راجعة حول أدائهم داخل المقررات بشكل يعزز من دافعيتهم نحو التعلم ويصحح أخطائهم، وذلك من خلال:

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

- تطوير ملخصات المقررات لنتضمن معلومات عن نوع وتوقيت التغذية الراجعة التي يمكن أن يتلقاها الطلاب من عضو هيئة التدريس.
- توفير التدريب المناسب لعضو هيئة التدريس عن كيفية استخدام أساليب متنوعة في تقييم أداء طلابه داخل المقرر.
- قيام إدارة المشروع بكلية بإجراء المراجعات المنتظمة للتأكد من مدى الالتزام بالتوقعات المؤسسية المتعلقة بنوع وجودة التغذية الراجعة المقدمة للطلاب ودرجة رضاهم عنها، واستخدام نتائجها كمؤشر لتلقي عضو هيئة التدريس للتدريب والدعم الكافيين في هذا المجال، وكأساس في تطوير المقررات مستقبلاً.
- توفير الآليات التي تضمن المشاركة الفاعلة للطلاب في تصميم أنشطة التعلم داخل المقررات، وذلك من خلال:
- تشجيع الطلاب على المشاركة بشكل أكبر أثناء تدريس المقررات الإلكترونية والقيام بمهام التعلم التعاونية، وتشجيعهم على الإتصال مع أقرانهم من الطلاب لتقاسم وجهات نظرهم وآرائهم في المقرر بما يزيد من دافعيتهم نحو التعلم.
- التفكير من جانب عضو هيئة التدريس في المزيد من الأنشطة ما بعد المحاضرة للحفاظ على مشاركة المتعلمين عبر الشبكة وتبادل وجهات النظر المختلفة من المقرر الذي تم تقديمه.
- إجراء مراجعات منتظمة للمقررات لضمان تضمين عضو هيئة التدريس لأنشطة تعلم تتيح مشاركة الطلاب وتتفق وسياسة الكلية، مع استخدام نتائج هذه المراجعات عند تصميم وتطوير المقررات الحالية.

### ٣- فيما يتعلق بمحور التطوير:

- ويمكن بلورة الإجراءات المقترحة المتعلقة بمحور التطوير في النقاط التالية:
- أ- تصميم المقررات الالكترونية عبر كافة أقسام الكلية وتخصصاتها وفق معايير وإجراءات التعليم الالكتروني.
  - ب- توظيف تكنولوجيا التعليم الالكتروني في تصميم محتوى المقررات وطرق التدريس، وذلك في إطار خطة واضحة ومعلنة للجميع.
  - ج- تقديم التدريب المناسب لأعضاء هيئة التدريس على كيفية تصميم المقررات الالكترونية وتطويرها بالشكل الذي يدعم تعلم الطلاب، وخاصة ذوي الاحتياجات الخاصة.
  - د- تطوير بنية تحتية متكاملة لنظم التعليم الالكتروني تربط جميع قواعد بيانات الطلاب الرئيسية، وتأخذ في الإعتبار إمكانية الوصول للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وذلك من خلال:
- توفير شبكة متكاملة داخل الكلية تسمح لعضو هيئة التدريس بإلقاء المحاضرات داخل قاعات مخصصة للتعليم الالكتروني بالكلية.
  - توفير معامل مجهزة لتقديم الدعم التقني المستمر للطلاب وأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم على حل المشكلات التقنية التي تواجههم في إطار المشروع بالكلية، ومناسبة لإجراء الاختبارات الفصلية الكترونياً.
  - تبني تطبيقات تكنولوجية حديثة في مجال التعليم الالكتروني من شأنها تعزيز عمليات إدارته وإجراءاته على مستوى الكلية، مثل الاعتماد على منصة البلاك بورد كبديل للمودل، وتطبيق وسائل متنوعة لإجراء المحاضرات التفاعلية مثل WebEx or bigbluebutton.

#### نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

- البحث عن الطرق للحد من المعوقات التي تثبط المشاركة غير الرسمية لموارد التعليم الإلكتروني بالكلية.
- توفير الموارد التي تسهم في بناء القدرات التقنية لأعضاء هيئة التدريس، وتقود إلى تحقيق مستوى عالٍ من النضج في إدارة المشروع بالكلية.
- تبني أساليب غير تقليدية في إدارة موارد التعليم الإلكتروني بفعالية على مستوى الكلية، بما ييسر عملية استخدامها في فترات متتالية.

#### ٤- فيما يتعلق بمحور الدعم:

- ويمكن بلورة الإجراءات المقترحة المتعلقة بمحور الدعم في النقاط التالية:
- أ- توفير الدعم التقني المناسب للطلاب عند المشاركة في التعليم الإلكتروني، وذلك من خلال:
    - استخدام قنوات اتصال متعددة لتزويد الطلاب بالمعلومات عن كيفية الحصول على خدمات الدعم التقني والشخصي والتدريب المتعلق بمقرراتهم.
    - تقييم خدمات الدعم التقني وتقييمات المخاطر المتعلقة باستخدام الطلاب للتكنولوجيا باستمرار في إطار خطط تطوير التعليم الإلكتروني بالكلية، واستخدام نتائج هذه التقييمات في توجيه استراتيجيات التطوير وتحديد متطلبات جديدة للدعم في إطار المشروع.
  - ب- تزويد الطلاب بتسهيلات وخدمات مكتبية متنوعة عند الانخراط في التعليم الإلكتروني، وذلك من خلال:
    - توفير ملخصات عن المصادر المفيدة للطلاب والداعمة لتعلمهم بالمكتبة وكيفية الوصول لها والتعامل معها.

#### د. دعاء محمود جوهر

- توفير برامج تدريبية للطلاب عن الاستخدام الفعال لمجموعة الخدمات المكتبية المتاحة في التخصصات المختلفة.
- توفير مراجعات رسمية منتظمة حو مدى فعالية خدمات الدعم المكتبية المقدمة للطلاب في إطار التعليم الالكتروني لضمان جودتها، واستخدام نتائجها في توجيه مبادرات التخطيط الاستراتيجي للتعلم الالكتروني بالكلية.
- ج- توفير آليات واضحة لجمع استفسارات وشكاوى الطلاب ورفعها على موقع الكلية، والاستجابة لها ومعالجتها بشكل رسمي في ضوء معايير مؤسسية واضحة ومتسقة مع استراتيجيات التعليم الالكتروني بالكلية، من خلال:
  - بناء مستودع الكتروني لجمع اهتمامات وشكاوى الطلاب بالكلية.
  - تطوير بطاقة الوصف الوظيفي لعضو هيئة التدريس بالكلية لتشمل دوره في التعامل مع شكاوى واستفسارات الطلاب ومعالجتها.
  - كتابة تقارير منتظمة حول مدى فعالية هذه العملية، وكيفية تقييم المخاطر المتعلقة بها بشكل رسمي.
  - توفير البرامج التدريبية المناسبة لعضو هيئة التدريس بناء على نتائج تقييم فعالية هذه العملية.
- د- توفير الآليات التي تسهم في تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيا في مجال التعليم الالكتروني، وتوجه وتضمن الاستمرارية، من خلال:
  - تزويد أعضاء هيئة التدريس بال نماذج الإرشادية ومزيد من التدريب لتنمية كفاياتهم الرقمية، وتطوير ممارساتهم التدريسية الحالية المتعلقة بتطبيق تكنولوجيا التعليم الالكتروني المتاحة بالكلية.
  - اعتبار عملية تقييم قدرة عضو هيئة التدريس على توظيف تكنولوجيا التعليم الالكتروني بفاعلية أحد المعايير المستخدمة في تحفيزه ومكافئته بالكلية.

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

- تطوير مجتمعات تعلم داعمة للتعلم الإلكتروني داخل الكلية، يتفاعل خلالها أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة مع أقرانهم الجدد خلال العام الدراسي لقيادة تطوير المقرر ومراجعته. ويكون مدير وحدة التعليم الإلكتروني مسؤولاً عن ترتيب لقاءات أعضاء مجتمع التعلم في بداية كل فصل دراسي لتفسير التوقعات، والموارد المتاحة، وأفضل الممارسات. ويتم لقاء آخر في نهاية الفصل الدراسي للمجموعة كاملة لمتابعة التقدم ومناقشة المعوقات التي واجهتهم وحث أعضاء هيئة التدريس على تقديم توصيات لعلاجها.
- تزويد أعضاء هيئة التدريس بالدعم التقني والموارد المتعلقة بكيفية التعامل مع المعلومات الرقمية التي يرسلها الطلاب الكترونياً، وذلك في ضوء قرارات مؤسسية مدروسة عن نوع ودرجة هذا الدعم ومدى اتساقه مع استراتيجيات التعليم الإلكتروني بالكلية.
- توفير برامج تدريبية لعضو هيئة التدريس حول حقوق الملكية الفكرية، واختبار التماثل، وجوانب التقييم المتنوعة.
- تنظيم ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس وخاصة في مرحلة الدراسات العليا (الأساتذة وخاصة المتفرغين) مع أمثلة تطبيقية على كيفية بناء المودل وتصميم وتطوير المقررات الإلكترونية الخاص بهم وفقاً لقطاعات الكلية التربوية والعلمية والأدبية.
- استخدام نتائج تقارير فعالية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في استخدام المعلومات الرقمية كموجهات في اختيار تكنولوجيا التعليم الإلكتروني الجديدة بالكلية.

### ٥- فيما يتعلق بمحور التقييم:

ويمكن بلورة الإجراءات المقترحة المتعلقة بمحور التقييم في النقاط التالية:

أ- إجراء مراجعات منتظمة لكافة جوانب التعليم الإلكتروني في المقررات الدراسية من قبل إدارة المشروع، بالتعاون مع وحدة ضمان الجودة بالكلية، مع الوضع في الاعتبار نتائج التغذية المرتدة أثناء التخطيط المستقبلي للمشروع وإدارته.

ب- وضع إطار رسمي للرصد والتقييم (خطة عمل) لضمان الإمتثال للسياسات والمعايير والتوجيهات الخاصة بكافة جوانب التعليم الإلكتروني على جميع المستويات حتى تتمكن إدارة المشروع من تحديد نقاط القوة وجوانب التحسين المطلوبة والمتعلقة بتطوير عمليات إدارة التعليم الإلكتروني بالكلية.

ج- توفير آليات فعالة لتجميع آراء أعضاء هيئة التدريس بانتظام حول جودة وفعالية التعليم الإلكتروني من خلال ممارساتهم داخل الكلية، مثل استطلاعات للرأى أو استبيانات، أو عقد لقاءات دورية معهم.

د- تطوير وتنويع الأدوات التي يتم من خلالها قياس مدى رضا الطلاب عن الخدمات والدعم المقدمين في إطار مشروع التعليم الإلكتروني ومساعدتهم على حل المشكلات التي تطرأ أثناء التنفيذ.

هـ- ممارسة التحسين المستمر من خلال مشاركة المعرفة والتركيز على الدروس المستفادة لتحسين مستوى النضج الكلي في إدارة المشروع بالكلية. و- تطوير ممارسات وسياسات التقييم الداخلي لمقررات التعليم الإلكتروني ومتابعة النتائج بشكل يقود إلى مستوى أعلى من النضج، وقدرة أعلى على التقييم تتيح الاستدامة في جهود التطوير.

ز- الاعتماد على مداخل متنوعة لتقييم مستوى نضج إدارة المشروع بالكلية مثل:

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا)

- الاستعانة بخبراء خارجيين في مجال إدارة المشروعات وخاصة مشروعات التعليم الإلكتروني، والاستفادة من خبراتهم في تنمية المهارات الإدارية لمدير المشروع وأعضاء الفريق.
- اختيار أفضل النماذج والأدوات والعمليات التي يمكن الإعتماد عليها وتوظيفها في تحديد مستوى نضج إدارة الكلية والمشروع في إطار العمليات المعيارية التي سبق تناولها، وعرض النتائج على فريق الإدارة بالكلية، والذي يقوم بعد ذلك بالتعاون مع المستشارين بالعمل على تطوير خطة لتحسين مستوى نضج إدارة المشروع بالكلية.

- <sup>1)</sup> The CompTIA Project, (2006), Glossary of Standard Project Management Terms, Washington, p.7.
- <sup>2)</sup> J.LeRoy Ward & others, (2008), Dictionary of project management terms, 3<sup>rd</sup> edition, ( USA:ESIInternational), p.348.
- <sup>3)</sup> Crispin (“Kik”) Piney, (2017), The Devil’s Dictionary of Project Management Terms, *PM World Journal*, Vol. VI, Issue IV, p.3.
- <sup>4)</sup> Mihály Görög, (2016), A broader approach to organizational project management maturity assessment, *International Journal of Project Management*, Vol. 34, p.165<sup>9</sup>.
- <sup>5)</sup> Beverly L. Pasian, (2011), Project management maturity: a critical analysis of existing and emergent contributing factors, phd in Project Management (DPM), Faculty of Design, Architecture and Building, University of Technology, Sydney, p.1.
- <sup>6)</sup> Ilkka Haukijärvi, (201<sup>٦</sup>), E-learning Maturity Model – Process-oriented Assessment and Improvement of e-Learning in a Finnish University of Applied Sciences, IFIP Conference on Information Technology in Educational Management (ITEM) and IFIP Conference on Key Competencies for Educating ICT Professionals (KCICTP), Potsdam, Germany, p.76.
- <sup>7)</sup> Stephen Marshall, (2013), Using the e-learning Maturity Model to Identify Good Practice in E-Learning, 30th ascilite Conference Proceedings, p.547.

<sup>(٨)</sup> جامعة عين شمس، الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس ٢٠١٨-٢٠٢٣م، ص ص ٢٤٤، ٢٤٩.

<sup>(٩)</sup> المرجع السابق، ص ٧.

<sup>(١٠)</sup> كلية التربية، جامعة عين شمس، الدراسة الذاتية للكلية، ٢٠١٦-٢٠١٧م، ص ٨٧.

<sup>(١١)</sup> كلية التربية، جامعة عين شمس، وحدة التعليم الإلكتروني للمرحلة الجامعية الأولى، متاح على الموقع:

[http://edu.asu.edu.eg/index.php/e-learning\\_unit](http://edu.asu.edu.eg/index.php/e-learning_unit)

<sup>(١٢)</sup> كلية التربية، جامعة عين شمس، وحدة التعليم الإلكتروني للدراسات العليا، متاح على الموقع:

<http://edu.asu.edu.eg/ar/>

<sup>(١٣)</sup> ايمان وصفي كامل السيد، (٢٠٢٠)، دراسة مقارنة لمجتمعات الممارسة في جامعات بعض الدول الأجنبية

وإمكانية الاستفادة منها في مصر، *المجلة التربوية*، كلية التربية جامعة سوهاج، ع ٦٩، ص ص

٢٤٤، ٢٢٣، ٢٣٣.

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

- <sup>14</sup> محمد محمود عبد الوهاب & فكري محمد السيد، (٢٠١٢)، صعوبات استخدام نظام إدارة التعلم الإلكتروني مودل ( Moodle ) بعض الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وطلابهم دراسة تقويمية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع ٧٨، ج ٢، ص ص ١٤٣-١٤٥.
- <sup>15</sup> وزارة التعليم العالي، وحدة إدارة المشروعات: مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات فى التعليم العالي، الأهداف والانجازات: المرحلة الأولى ٢٠٠٤-٢٠٠٨م، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٩م، ص ٤٩.
- <sup>16</sup> أحمد جمال حسن، (٢٠٢١م)، اتجاهات طلاب الجامعة نحو استخدام التعلم الإلكتروني أثناء الأزمات: جائحة كورونا نموذجاً، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، جامعة المنيا، ع ٣٣، ص ص ٥٢٢-٥٢٤.
- <sup>17</sup> محمد محمود عبد الوهاب & فكري محمد السيد، (٢٠١٢)، مرجع سابق، ص ص ١٤٦-١٤٧.
- <sup>18</sup> منى طه ابراهيم عبد العزيز، (٢٠١٧م)، الجودة فى التعليم الإلكتروني : الخبرات العالمية المعاصرة فى معايير جودة التعليم الإلكتروني فى الجامعات، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، مج ٥، ع ١٠، ص ٩٥.
- <sup>19</sup> سمية متولي عرفات، (٢٠١٧م)، اتجاهات طلاب الجامعات الدارسين للإعلام نحو كل من التعلم الإلكتروني والتعلم التقليدي: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، جامعة القاهرة، مج ١٦، ع ٣، ص ص ١٠١-١٠٣.
- <sup>20</sup> إكرام عبدالستار محمد، (٢٠٢١م)، التدريب الإلكتروني مدخل لاستدامة تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ١١٠، ص ٥٣.
- <sup>21</sup> فايزة الحسيني مجاهد، (٢٠٢٠م)، التعليم الإلكتروني في زمن كورونا: المآل والآمال، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، مج ٣، ع ٤، ص ٣٣٢.
- <sup>22</sup> عبد الله محمد لطفي، (٢٠١٣م)، مشروع التعلم الإلكتروني في التعليم الجامعي بمصر من منظور مقارن، رسالة دكتوراه مقدمة لقسم أصول التربية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص ١٠٧.
- <sup>23</sup> Constance Emerson, (2018), How Higher Education Leaders Identify, Prioritize and Manage their Portfolio of Projects and Initiatives: Instrumental Case Study Observations and Conclusions, PHD of Education, Organizational Leadership, Northeastern University, College of Professional Studies, Boston, Massachusetts, November 13, p.p.36-37.
- <sup>24</sup> Mihály Görög, (2016), *Opcit*, p.16٦٢.
- <sup>25</sup> *Ibid*, p.1658.
- <sup>26</sup> Sahar Mirza, & others, (2019), Measuring Organizational Project Management Maturity IN Large Organizations at Kingdome of Saudia Arabia, Master Thesis, Postgraduates Faculty, Arabic Ocean University, Bahrain, P.1.

- 27) Gabriela Fernandes & others, (2020), Value of project management in university–industry R&D collaborations, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 13 No. 4, p.822.
- 28) Sahar Mirza, & others, (2019), *Opcit*, P.1.
- 29) Beverly L. Pasian, (2011), *Opcit*, p.p24,27.
- 30) kabiru mohammed badau, (2017), *project management in Education: tools and Techniques*, (Nigeria: LAP Lambert Academic publishing), p.p 48-49.
- 31) Unyime E. Bond, (2015), PROJECT MANAGEMENT, LEADERSHIP, AND PERFORMANCE: A QUANTITATIVE STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PROJECT MANAGERS' LEADERSHIP STYLES, YEARS OF EXPERIENCE AND CRITICAL SUCCESS FACTORS (CSFS) TO PROJECT SUCCESS, PHD presented to School of Business and Technology, Capella University, p.44.
- 32) Kent Crawford, (2015), *Project Management Maturity Model*, Third Edition, (Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group), p.p.4-5.
- 33) *ibid*, p.p.21,26,45,60,76,85,99,114,125,139,151.
- 34) Demira, brahim Kocaba, (2010), Project Management Maturity Model (PMMM) in Educational Organizations, *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 9, p.1642.
- 35) Fredrik Backlund, & others, (2014), Maturity assessment: towards continuous improvements for project-based organizations?, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 8 No. 2, p. p 258-259.
- 36) Mihály Görög, (2016), *Opcit*, p.165<sup>9</sup>.
- 37) Marcelo Albuquerque Oliveira and Isabel Lopes, (2020), Evaluation and improvement of maintenance management performance using a maturity model, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 69 No. 3, p.577.
- 38) Marina Costa Campos & others, (2020), MATURITY ASSESSMENT IN PROJECT MANAGEMENT AT FEDERAL UNIVERSITY OF ALAGOAS USING THE MMGP-PRADO METHOD, *Revista de Gestao e Projetos (GeP)*, 11(1), 01-, p.4.
- 39) Muhammad Mateen, (2015), Measuring Project Management Maturity - A framework for better and efficient Projects delivery, Master of Science Thesis in the master's Program International Project Management, CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, p.9.
- 40) José Crispim & others, (2019) Project risk management practices: the organizational maturity influence, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 12 No. 1, p. 188.

- 41) Renee Towne,(2018), Educational Leaders' Perception of the Utility of the Process and Enterprise Maturity Model as an Assessment Tool in Higher Education, PhD OF EDUCATION, College of Saint Mary, pp.56-58.
- 42) Demira, brahim Kocaba, (2010), *Opcit*., p. 164٢.
- 43) Mihály Görög, (2016)٠ *Opcit*, p.p.165٩-1660.
- 44) Walter Sargent, (2016)٠ Strategies to Improve Project Management Maturity Processes, Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, Walden University, p.25.
- 45) Hailemeskel T. Hailemarkos,(2020), Ethiopian Construction Project Management Maturity Model Determination and Correlational Prediction of Project Success, PhD of Management, Walden University, pp. 48-50.
- 46) Kent Crawford, (2015), *Opcit*, p.14.
- 47) Talita Ferreira de Souza and Carlos Francisco Simões Gomes,(2015), Assessment of Maturity in Project Management: A Bibliometric Study of Main Models, *Procedia Computer Science*, Vol. 55, p.94.
- 48) Demira, brahim Kocaba, (2010), *Opcit*. 9, p.1643.
- 49) Muhammad Mateen, (2015), *Opcit*, p.25.
- 50) J. Kent Crawford, (2015), *Opcit*, p.4
- 51) Demira, brahim Kocaba, (2010), *Opcit*, p.p.1643-1644.
- 52) *Ibid*, p. 1644.
- 53) Kent Crawford, (2015), *Opcit*, p.p.14-16.
- 54) Walter Sargent, (2016), *Opcit*, p.26.
- 55) Demira, Ibrahim Kocaba, (2010), *Opcit*, p.1644.
- 56) Talita Ferreira de Souza and Carlos Francisco Simões Gomes,(2015), *Opcit*, p.94.
- 57) *Ibid*, p.94.
- 58) Muhammad Mateen, (2015), *Opcit*, p.25.
- 59) Talita Ferreira de Souza and Carlos Francisco Simões Gomes,(2015), *Opcit*, p.94.
- 60) Muhammad Mateen, (2015), *Opcit*, p.25.
- 61) Mihály Görög, (2016), *Opcit*, p.16٦٠.
- 62) *Ibid*, p.16٦١.
- 63) Beverly L. Pasian, (2011), *Opcit*, p.p31-32.
- 64) Mark Mullaly, ( 2014), If maturity is the answer, then exactly what was the question?, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 7 No. 2, p.181.
- 65) F. Baclund et al, (2014)٠ Project Management Maturity Models – A Critical Review A case study within Swedish engineering and construction organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 119, p.840.
- 66) Kent Crawford, (2015), *Opcit*, p.p 12-13.

- <sup>67)</sup> Constance Emerson,(2018), *Opcit*, p.100.
- <sup>68)</sup> Walter Sargent, (2016), *Opcit*, p.80.
- <sup>69)</sup> Fredrik Backlund, (2014)• *Opcit*, p.272.
- <sup>70)</sup> Constance Emerson,(2018), *Opcit*, p.17.
- <sup>71)</sup> . Demira, brahim Kocaba, (2010)• *Opcit*, p.1644.
- <sup>72)</sup> Kent Crawford, (2015), *Opcit*, p. 9.
- <sup>73)</sup> Garry Huang, (2017), EFFECTS OF ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY ON COMPETITIVE ADVANTAGES: A QUANTITATIVE DESCRIPTIVE STUDY, A thesis Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, p.80.
- <sup>74)</sup> Benita Zulch, (2014)• Leadership communication in project management, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, No. 119,p.p175-176.
- <sup>75)</sup> Garry Huang, (2017), *Opcit*, p.79.
- <sup>76)</sup> Unyime E. Bond, (2015) , *Opcit*, p.130.
- <sup>77)</sup> S. Pretorius & others, (2018)• LEADERSHIP STYLES IN PROJECTS: CURRENT TRENDS AND FUTURE OPPORTUNITIES, *South African Journal of Industrial Engineering*, November 2018, Vol. 29(3), p.170.
- <sup>78)</sup> Kent Crawford, (2015), *Opcit*, p.10.
- <sup>79)</sup> Adriana Rojas Molina& others, (2018)• Project management in higher education institutions in Mexico: A case study, *International Journal of Engineering Education*, Vol. 34, No. 4, pp.1344-1345.
- <sup>80)</sup> Shannon Atkinson Alpert, (2011)• PROJECT MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION, PhD of Education in Educational Leadership, The University of North Carolina at Charlotte, p. 88.
- <sup>81)</sup> sami salem,(2015),Developing a project Management Maturity Model to Initiate Sustainable Project Performance and Modernization in the Kingdome of Saudi Arabia, PhD, p.217.
- <sup>82)</sup> Hulya Julie Yazici,(2020), An exploratory analysis of the project management and corporate sustainability capabilities for organizational success, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 13 No. 4, 2020, p.795.
- <sup>83)</sup> Beverly Pasian & others,(2012), THESIS RESEARCH REPORT NOTE Project management maturity: a critical analysis of existing and emergent factors, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 5 No. 1, 2012, p15
- <sup>84)</sup> Erla P. Heyns and Sasja Huijts, (2018), FOSTERING A CULTURE OF PROJECT MANAGEMENT PRACTICES \_ A MATURITY MODEL FOR LIBRARIE, *Project Management in the Library Workplace Advances in Library Administration and Organization*, Volume 38, p.p33-34.

- <sup>85)</sup> Shannon Atkinson Alpert, (2011)• *Opcit*, p. 89.
- <sup>86)</sup> Beverly Pasian & others,(2012), *Opcit*, p. 152.
- <sup>87)</sup> Marko M. Mihic& others,(2015), Project Management Maturity Analysis in the Serbian Energy Sector, *Energies*, No.8, p.3936.

(<sup>88</sup>) برجاء الرجوع إلى ما يلي:

- Jan Christoph Albrecht and Konrad Spang, Linking the benefits of project management maturity to project complexity Insights from a multiple case study, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 7 No. 2,p.287.
- Marko M. Mihic& others,(2015), *Opcit*, p.3936.
- Emmanuel Tembo&P M D Rwelamila,(2014), PROJECT MANAGEMENT MATURITY IN PUBLIC SECTOR ORGANISATIONS: THE CASE OF BOTSWANA, CIB W065/055 Commissions: Transformation through Construction, p.p8-10.

<sup>89)</sup> Kent Crawford, (2015), *Opcit*,p.13.

<sup>90)</sup> Walter Sargent, (2016), *Opcit*, p.p115-116.

<sup>91)</sup> *Ibid*, p.119.

Project Management Maturity in IT: The ‘<sup>92</sup>) Bryan E. Steinberg, (2019) implementation of industry project management structure in higher education, an executive position paper submitted to the faculty of Wilmington University in partial fulfillment of PhD of Doctor of Education in Innovation and Leadership, Wilmington University, p.2.

(<sup>93</sup>) يرجى الرجوع إلى:

- Kent Crawford, (2015), *Opcit*, p. 8.

- Bryan E. Steinberg, (2019)• *Opcit*, p.p.16-17.

<sup>94)</sup> Backlund et al, (2014)• Project Management Maturity Models – A Critical Review A case study within Swedish engineering and construction organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 119, p.845.

<sup>95)</sup> Asliaty Atim & others, (2021), CRITICAL SUCCESS FACTORS IN E-LEARNING – A CASE STUDY, *journal of social sciences and humanities*, Vol. 18. No.4, p.42.

<sup>96)</sup> Roni Herdianto & Yoanes Bandung, (2011), Development of Higher Education E-Learning Using E-Learning Maturity Model (eMM), *international Conference on Rural Information and Communication Technology*, p.26.

<sup>97)</sup> Kimberly McGhee,(2020), EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATIVE AND FACULTY LEADERSHIP IN THE DEVELOPMENT AND SUSTAINABILITY OF E-LEARNINGPROGRAMS AT HISTORICALLY

BLACK COLLEGES AND UNIVERSITIES, A Dissertation Presented to The Faculty of the Department of Educational Leadership East Carolina University In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education in Educational Leadership,p.12.

<sup>98</sup>) Asliaty Atim & others, (2021), *Opcit*, p.٥٥.

<sup>99</sup>) Beverly Pasian, (2014), Extending the concept and modularization of project management maturity with adaptable, human and customer factors, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 7 No. 2, P.194.

<sup>100</sup>) Jaflah Al-Ammary & others, (2016), E-Learning Capability Maturity Level in Kingdom of Bahrain, *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology* , volume 15 issue 2, p.48.

<sup>101</sup>) *Ibid*, p.49.

<sup>102</sup>) Kimberly McGhee,(2020), *Opcit*,,p.p45-46.

<sup>103</sup>) Jaflah Al-Ammary & others, (2016), *Opcit*, p.49.

<sup>104</sup>) Ilkka Haukijärvi, (201٦), *Opcit*, p.p.80-81.

<sup>105</sup>) *Ibid*, p.p.80-81.

<sup>106</sup>) Kimberly McGhee,(2020), *Opcit*,P.131.

<sup>107</sup>) Roni Herdianto &Yoanes Bandung, (2011), *Opcit*, p.29.

(١٠٨) يرجي الرجوع إلى ما يلي:

- Roni Herdianto &Yoanes Bandung, (2011), *Opcit*, p.28.
- Beverly Pasian, (2014), Extending the concept and modularization of project management maturity with adaptable, human and customer factors, *Opcit*, P.204.

<sup>109</sup>) Kimberly McGhee,(2020), *Opcit*, P.P79-80, 122- 124.

<sup>110</sup>) *Ibid* ,P.122.

<sup>111</sup>) Beverly Pasian, (2014), Extending the concept and modularization of project management maturity with adaptable, human and customer factors, *Opcit*, P.206.

<sup>112</sup>) Kimberly McGhee,(2020), *Opcit*, P.P79-80.

<sup>113</sup>) *Ibid*, P.P.128-129.

<sup>114</sup>) Mohammad Issack Santally,(2020), Enabling continuous improvement in online teaching and learning through e-learning capability and maturity assessment, *Business Process Management Journal*, Vol. 26 No. 6, p. 1700.

<sup>115</sup>) Stephen Marshall, (2013), Using the e-learning Maturity Model to Identify Good Practice in E-Learning,

30<sup>th</sup> ascilite Conference Proceedings, p.554

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

116) Ilkka Haukijärvi, (201٦), *Opcit*, p.91.

11٧) المجلس الأعلى للجامعات، المركز القومي للإمتحانات، متاح على الموقع التالي:  
<http://cms.nelc.edu.eg>  
11٨) المركز القومي للتعليم الإلكتروني، نظام إدارة التعلم في مودل، متاح على الموقع:

[http://www.nelc.edu.eg/](http://www.nelc.edu.eg)

11٩) جامعة عين شمس، مشروع التعلم الإلكتروني، متاح على الموقع:  
<https://www.asu.edu.eg/ar/232/page>  
120) جامعة عين شمس، مركز التعلم الإلكتروني، متاح على الموقع:

<http://elc.asu.edu.eg/>

121) كلية التربية، جامعة عين شمس، وحدة التعلم الإلكتروني للمرحلة الجامعية الأولى، متاح على الموقع:  
[http://edu.asu.edu.eg/index.php/e-learning\\_unit](http://edu.asu.edu.eg/index.php/e-learning_unit)

122) يرجى الرجوع إلى الموقع التالي:

<https://www.youtube.com/watch?v=qqU3P5IwgoU>

123) كلية التربية، جامعة عين شمس، وكالة الكلية لشؤون التعليم والطلاب بالتعاون مع وحدة التعليم الإلكتروني (مرحلة البكالوريوس والليسانس)، إعلان عن مسابقة أفضل مقرر إلكتروني (فصل الربيع) ٢٠٢١-٢٠٢٢م، المرحلة الجامعية الأولى (لائحة الساعات المعتمدة/ لائحة ٢٠٠٦م).

124) كلية التربية، جامعة عين شمس، وحدة التعلم الإلكتروني للدراسات العليا: متاح على الموقع التالي:

<http://edu.asu.edu.eg/ar/>

125) كلية التربية، جامعة عين شمس، تقرير حول العمل على منصة الدراسات العليا خلال فصل الربيع ٢٠٢٢م، ص ٢.

126) إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس، بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة عين شمس وفقا للعام الجامعي ٢٠٢١-٢٠٢٢م.

127) يرجى الرجوع إلى:

- بدران بن عبد الرحمان العمر، (٢٠٠٣م)، التحليل الإحصائي في البحث العملي باستخدام *SPSS*، (الرياض: مكتبة العبيكان)، ص ١٢٧.

- محمد عبد اشتوي & عودة الله بدوي، (٢٠١٩م)، درجة توافر الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في البلديات الفلسطينية: دراسة ميدانية (بلدية البيرة)، *المجلة العربية للإدارة*، مج ٣٩، ع ٤، ص ١٣٢.

- <sup>128</sup> ثروت عبد الحميد عيسى & السيدة محمود ابراهيم، (٢٠١٧م)، رؤية مقترحة لأدوار قادة مشروعات التعليم العالي بمصر في ضوء توجهات تطويره، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الرابعة، ع ١٢، ص ص ١٠٥، ١٢٧.
- <sup>129</sup> محمد قاسم علي، (٢٠١٤)، معوقات التعليم الإلكتروني في التعليم الجامعي، *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، ع.٣٨، ج.٣، ص ص ٣١-٣٤.
- <sup>130</sup> محمد محمدى محمد مخلص، (٢٠١٥م)، تطوير إدارة التعليم الإلكتروني بالجامعات المصرية في ضوء نظام البلاك بورد، *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية، مج ٣٠، ع ٤، ص ص ٤٤١-٤٤٢.
- <sup>131</sup> رشا عبد القادر محمد، (٢٠١٤م)، تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي الإلكتروني في ضوء تجارب بعض الدول الأجنبية، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم أصول التربية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص ٣٨.
- <sup>132</sup> أحمد عبد الفتاح حسين، (٢٠١١)، كفايات تكنولوجيا التعليم الإلكتروني ودرجة توافرها لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية جامعة المنصورة في ضوء استراتيجية الكلية للتعليم و التعلم، *المجلة العلمية لعلوم التربية البنائية*، جامعة المنصورة، ع.١٧، ص.٣٢٩.

<sup>133</sup> Walter Sargent, (2016), *Opcit*, p.80.



## د. دعاء محمود جوهر

٤- عملية التقييم **Evaluation area**: وتتضمن العمليات المحيطة بتقييم ومراقبة جودة التعلم

الإلكتروني من خلال دورة حياته بأكملها.

٥- عملية التخطيط **Planning area**: وتتضمن العمليات المحيطة بتطوير الإستراتيجيات

المؤسسية والخطط التشغيلية التي تؤثر على مبادرات التعلم الإلكتروني.

واستنادا على ماسبق تهدف هذه الإستبانة إلى التعرف على واقع ممارسة هذه العمليات بكلية التربية

جامعة عين شمس من وجهة نظر عينة البحث المختارة من أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس

الإلكتروني، بالكلية، وذلك لتقييم مستوى نضج إدارة مشروع التعلم الإلكتروني بالكلية من خلال التعبير

عن آرائهم المتعلقة بكل عملية ودرجة تطبيقها ( بدرجة تامة- بدرجة كبيرة- بدرجة جزئية- غير مطبقة).

وفي ضوء ما تتمتعون به حضراتكم من خبرة واسعة في هذا المجال، يرجى من سيادتكم التفضل

بإبداء آرائكم ومقترحاتكم القيمة لتحكيم هذه الإستبانة، وتحديد مدى اتساق ووضوح بنودها وعباراتها مع

أهداف البحث.

ولسيادتكم وافر الشكر والتقدير على ما تفضلون به من آراء ومقترحات تسهم في إثراء البحث وتحقيق

أهدافه.

بيانات السادة المحكمين:

الاسم	
الوظيفة الحالية	
الكلية	
الجامعة	

الباحثة

د. دعاء محمود جوهر

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس



## د. دعاء محمود جوهر

٥- عملية التقييم **Evaluation area**: وتتضمن العمليات المحيطة بتقييم ومراقبة جودة التعلم الإلكتروني من خلال دورة حياته بأكملها.

واستنادا على ماسبق تهدف هذه الإستبانة إلى التعرف على واقع ممارسة هذه العمليات بكلية التربية جامعة عين شمس من وجهة نظر عينة البحث المختارة من أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس الإلكتروني، بالكلية، وذلك لتقييم مستوى نضج إدارة مشروع التعلم الإلكتروني بالكلية من خلال التعبير عن آرائهم المتعلقة بكل عملية ودرجة تطبيقها ( بدرجة تامة- بدرجة كبيرة- بدرجة متوسطة- بدرجة منخفضة- غير مطبقة).

### • إرشادات الإجابة على الاستبانة:

يرجى قراءة كل عبارة بدقة وتحديد استجابة من الاستجابات الخمس بوضع علامة ( ) في المكان المخصص لها، مع مراعاة الإجابة على جميع العبارات، وعدم وضع أكثر من علامة للعبارة الواحدة، وتتعهد الباحثة لسيداتكم بأن تحظي هذه البيانات والمعلومات ببسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

### الباحثة

د. دعاء محمود جوهر

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس

### • وتتضمن الإستبانة محورين أساسيين هما:

### المحور الأول: البيانات الأساسية:

الاسم	الدرجة الوظيفية	القسم التابع له
مدرس ( )	أستاذ مساعد ( )	أستاذ ( )

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

### استبانة تقييم مستوى نضج إدارة مشروع التعلم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس

رأى السادة المحكمين		العبارة
ملاحظات	غير ملائمة	
عملية التعلم: تتضمن العمليات التي تؤثر بشكل مباشر على الجوانب التربوية للتعلم الإلكتروني:		
		١ يتم تصميم المقررات الدراسية وتنفيذها بناء على أهداف واضحة لعملية التعلم.
		٢ يتم توفير آليات للتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب مثل منتديات النقاش، المحاضرات المباشرة.
		٣ يتم تطوير مهارات التعلم الإلكتروني لدى الطلاب من خلال تصميم أنشطة التعلم ومهام التقييم الداعمة للتطوير التدريجي لمهاراتهم وقدراتهم للتعلم.
		٤ يتم تخصيص أوقات محددة لإتصال أعضاء هيئة التدريس بالطلاب.
		٥ يتلقى الطلاب تغذية راجعة حول أدائهم داخل المقررات بشكل منتظم.
		٦ يتم توفير الدعم المناسب للطلاب لتطوير مهاراتهم البحثية والمعلوماتية مثل تقديم روابط مفيدة في إجراء البحوث المطلوبة في المقرر أو التخصص، وغيرها.
		٧ يتم إتاحة الفرصة للطلاب للمشاركة بفاعلية في تصميم أنشطة التعلم، والقيام بمهام التعلم التعاونية.
		٨ يتم تصميم تقييمات الطلاب بهدف بناء كفاياتهم تدريجياً.
		٩ يتم إعلام الطلاب بكافة التفاصيل المتعلقة بالمقرر قبل التحاقهم بالبرنامج.
		١٠ يتم تصميم المقررات الدراسية بطريقة تدعم التنوع في أساليب التعلم وقدرات المتعلمين.
عملية التطوير: تتضمن العمليات المحيطة بتطوير موارد التعلم الإلكتروني والمحافظة عليها:		
		١ يتم تقديم التدريب المناسب لأعضاء هيئة التدريس في تصميم المقررات الإلكترونية وتطويرها.
		٢ يتم تصميم المقرر وتطويره وتقديمه وفق إجراءات ومعايير التعلم الإلكتروني.
		٣ توجد خطة واضحة لكيفية استخدام تكنولوجيا التعلم الإلكتروني في تصميم محتوى المقرر وطرق تدريسه.
		٤ يتم تصميم المقررات بطريقة تدعم الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.
		٥ تتسم كافة عناصر البنية التحتية للمادة للتعلم الإلكتروني بأنها فعالة ومناسبة.
		٦ يتم إحداث التكامل بين كافة عناصر البنية التحتية للمادة للتعلم الإلكتروني بناء على معايير محددة.
		٧ يتم إدارة موارد التعلم الإلكتروني لإستخدامها بشكل مستمر في فترات متتالية.

## د. دعاء محمود جوهر

عملية الدعم: تتضمن العمليات المحيطة بالدعم والإدارة التشغيلية للتعليم الإلكتروني:			
١			يتم توفير الدعم التقني المناسب للطلاب عند المشاركة في التعلم الإلكتروني.
٢			يتم تزويد الطلاب بتسهيلات مكتبية عند الانخراط في التعلم الإلكتروني.
٣			يتم تجميع استفسارات الطلاب وأسئلتهم وشكاوهم والاستجابة لها بشكل رسمي.
٤			يتم دعم الطلاب بشكل فردي عند المشاركة في عملية التعلم الإلكتروني.
٥			يتم تطوير أعضاء هيئة التدريس مهنيًا في مجال التعلم الإلكتروني.
٦			يتم تزويد أعضاء هيئة التدريس بالدعم التقني المتعلق بكيفية التعامل مع المعلومات الرقمية التي يتم إرسالها إلكترونياً من قِبَل الطلاب.
عملية التقييم: تتضمن العمليات المحيطة بتقييم ومراقبة جودة التعلم الإلكتروني من خلال دورة حياته بأكملها.			
١			تتلقى إدارة الكلية ردود فعل منتظمة من الطلاب حول جودة وفعالية تجربة التعلم الإلكتروني الخاصة بهم.
٢			تتيح إدارة الكلية الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتقديم ردود فعل منتظمة حول جودة وفعالية تجربة التعلم الإلكتروني الخاصة بهم.
٣			يتم إجراء مراجعات منتظمة لجوانب التعلم الإلكتروني في المقررات الدراسية.
عملية التخطيط: تتضمن العمليات المحيطة بتطوير الإستراتيجيات المؤسسية والخطة التشغيلية التي تؤثر على مبادرات التعلم الإلكتروني:			
١			يتم تخصيص الموارد لتصميم وتقديم وتطوير التعلم الإلكتروني بناءً على معايير رسمية.
٢			تتضمن سياسة واستراتيجية التعلم المؤسسي بالكلية التعلم الإلكتروني بشكل صريح ومعلن.
٣			يتم اتخاذ قرارات تكنولوجيا التعلم الإلكتروني من خلال خطة واضحة.
٤			تستخدم المعلومات الرقمية في إطار خطة متكاملة للمعلومات المؤسسية بالكلية.
٥			توجه مبادرات التعلم الإلكتروني من خلال خطط تطويرية واضحة.
٦			يزود الطلاب بمعلومات عن تقنيات التعلم الإلكتروني قبل بدء المقررات.
٧			يزود الطلاب بمعلومات عن أساسيات التعلم الإلكتروني قبل بدء المقرر.
٨			يزود الطلاب بالمتطلبات الإدارية المتعلقة بمقرراتهم قبل بدءها.
٩			تسترشد مبادرات التعلم الإلكتروني بالإستراتيجيات المؤسسية والخطة التشغيلية للكلية.



## ملحق (٢)

### استمارة تحكيم

لتقييم قدرة عملية الدعم المقدم في إطار مشروع التعليم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس

السيد الأستاذ الدكتور / .....

تحية طيبة وبعد،،،،،

تأتي هذه الإستمارة ضمن إجراءات بحث بعنوان " نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعلم الإلكتروني نموذجًا) "؛ ويهدف هذا البحث إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتحسين مستوى نضج التعلم الإلكتروني بكلية التربية جامعة عين شمس.

ويعرف نضج إدارة المشروعات Project Management Maturity في سياق البحث بأنه " المدى الذي تمتلك في إطاره إدارة المشروع بكلية التربية جامعة عين شمس القدرة على نشر وتطبيق عمليات معيارية موثقة يمكن قياسها والرقابة عليها وتحسينها بشكل مستمر تضمن معه زيادة احتمالات النجاحات المتكررة للمشروع بالكلية، وتحقيق مستوى أعلى من النضج في إدارته".

ويقصد بنضج مشروع التعلم الإلكتروني في سياق البحث" قدرة إدارة الكلية على ممارسة عمليات التعلم في مناطق) التخطيط، التعلم، التطوير، الدعم، التقييم) ونشرها وتقييمها وتحسينها واستدامتها بجودة عالية لضمان أن تصميم وتنفيذ مشروع التعلم الإلكتروني بها يقابل رؤية المهتمين بالتعليم ويحقق النواتج الكلية المأمولة".

ويقصر البحث في تناوله لنضج التعلم الإلكتروني بالكلية على عملية الدعم، والتي تغطي إدارة ودعم التعلم الإلكتروني بها، وتهدف إلى ضمان الإدارة اليومية الكفوءة والفعالة للتعلم الإلكتروني بالكلية من خلال توفير المعلومات المؤسسية والدعم والتدريب المناسبين لوضع كل من عضو هيئة التدريس والطلاب في أفضل مسار ممكن للنجاح في استخدام أساسيات التعلم الإلكتروني وتكنولوجياته في تحقيق النتائج التعليمية المستهدفة. وسيتم تقييم قدرة هذه العملية في إطار مجموعة من الممارسات المندرجة تحت الأبعاد الخمسة التالية:

- ١- **بعد التقديم Delivery Dimension:** يركز هذا البعد على تقييم قدرة عملية الدعم على التطوير وتقديم نتائج مرغوبة على نطاق واسع داخل الكلية.
- ٢- **بعد التخطيط Planning Dimension:** يركز هذا البعد على تقييم استخدام الأهداف والخطط المؤسسية المحددة سابقا في توجيه وقيادة عملية الدعم بالكلية.
- ٣- **بعد التحديد Definition Dimension:** يركز هذا البعد على تقييم درجة تأثير المعايير الموضوعية، والخطوط المرشدة، والنماذج والسياسات على تنفيذ عملية الدعم.

## د. دعاء محمود جوهر

٤- **بعد الإدارة Management Dimension**: يركز هذا البعد على تقييم كيف تدير الكلية تنفيذ عملية الدعم والرقابة عليها وقياسها بما يضمن تحقيق الجودة في النواتج.

٥- **بعد التحسين المستمر Optimization Dimension**: يصف هذا البعد كيف تتبني الكلية ثقافة التحسين المستمر بشكل جيد معتمدة على المداخل الرسمية الداعمة للتطوير التنظيمي، وذلك لتحسين القدرة المُقاسة داخل الأبعاد الأخرى لهذه العملية، بمعنى أن تحسين القدرة في هذا البعد لن يتم إلا من خلال تحسين القدرة في الأبعاد الدنيا.

واستنادا على ماسبق تهدف هذه الإستبانة إلى تقييم قدرة عملية الدعم في إطار مشروع التعلم الإلكتروني بالكلية، من خلال تقييم واقع الممارسات المندرجة تحت الأبعاد سالفة الذكر وفقا لنموذج مارشال لنضج التعلم الإلكتروني ٢٠١٤م، وذلك من وجهة نظر مديري وحدات التعلم الإلكتروني للمرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا، ومديري وحدات الجودة والإرشاد الأكاديمي بالكلية، بالإضافة إلى عينة من منسقي الأقسام للمرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا، وذلك من خلال التعبير عن آرائهم حول الممارسات المتعلقة بكل بعد ودرجة تطبيقها، تطبيق بدرجة (تامة-عالية-متوسطة-منخفضة-غير مطبقة).

وفي ضوء ما تتمتعون به حضراتكم من خبرة واسعة في هذا المجال، يرجى من سيادتكم التفضل بإبداء آرائكم ومقترحاتكم القيمة لتحكيم هذه الإستبانة، وتحديد مدى اتساق ووضوح بنودها وعباراتها مع أهداف البحث. ولسيادتكم وافر الشكر والتقدير على ما تتفضلون به من مقترحات تسهم في إثراء البحث وتحقيق أهدافه.

بيانات السادة المحكمين:

الاسم	الوظيفة الحالية	الكلية	الجامعة

الباحثة

د.دعاء محمود جوهر

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة عين شمس



## د. دعاء محمود جوهر

داخل الأبعاد الأخرى لهذه العملية، بمعنى أن تحسين القدرة في هذا البعد لن يتم إلا من خلال تحسين القدرة في الأبعاد الدنيا.

واستنادا على ماسبق تهدف هذه الإستبانة إلى تقييم قدرة عملية الدعم في إطار مشروع التعلم الإلكتروني بالكلية، من خلال تقييم واقع الممارسات المندرجة تحت الأبعاد سالفة الذكر وفقا لنموذج مارشال لنضج التعلم الإلكتروني ٢٠١٤م، وذلك من وجهة نظر مديري وحدات التعلم الإلكتروني للمرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا، ومديري وحدتي الجودة والإرشاد الأكاديمي بالكلية، بالإضافة إلى عينة من منسقي الأقسام للمرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا، وذلك من خلال التعبير عن آرائهم حول الممارسات المتعلقة بكل بعد ودرجة تطبيقها، تطبيق بدرجة (تامة - عالية - متوسطة - منخفضة - غير مطبقة).

### الباحثة

د.دعاء محمود جوهر

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

### • إرشادات الإجابة على الإستبانة:

يرجى قراءة كل عبارة بدقة وتحديد استجابة من الاستجابات الخمس بوضع علامة ( ) في المكان المخصص لها، مع مراعاة الإجابة على جميع العبارات، وعدم وضع أكثر من علامة للعبارة الواحدة، وتتعهد الباحثة لسيداتكم بأن تحظي هذه البيانات والمعلومات بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط..

\*وتتضمن الإستبانة محورين، هما:

**المحور الأول:** البيانات الأساسية:

الاسم اختياري	
الوظيفة الحالية	أستاذ ( )      أستاذ مساعد ( )      مدرس ( )
القسم التابع له	

استبانة تقييم قدرة عملية الدعم بكلية التربية جامعة عين شمس

رأى السادة المحكمين		العبارة	
ملاحظات	غير ملائمة	ملائمة	
<b>الدعم S1:</b> يتوافر الدعم التقني المناسب للطلاب عند المشاركة في التعلم الإلكتروني.			
			<b>التقديم</b>
			يزود الطلاب بالمعلومات عن كيفية الحصول على الدعم التقني والتدريب من خلال قنوات اتصال متعددة.
			يتصل الدعم الفني بالتسهيلات المادية المقدمة للطلاب المشاركين في التعلم الإلكتروني مثل معامل أجهزة الحاسب الآلي بالكلية.
			يتصل الدعم الفني للطلاب بالتسهيلات الإدارية مثل نظم إدارة أكواد الطلاب المستخدمين وكلمات المرور الخاصة بهم.
			يتضمن توصيف المقرر الدراسي معلومات عن كيفية التواصل مع الدعم الفني من خلال قنوات اتصال متعددة.
			<b>التخطيط</b>
			تتضمن خطط تطوير التعلم الإلكتروني بالكلية تقييما رسميا للمخاطر المتعلقة باستخدام الطلاب للتكنولوجيا.
			يتحمل عضو هيئة التدريس مسؤولية مشتركة مع وحدات التعلم الإلكتروني بالكلية في دعم تعلم الطلاب.
			ترتبط القرارات المتعلقة بتصميم وتطوير تكنولوجيا التعلم الإلكتروني وأساسياته بالكلية بتسهيلات الدعم التقني المتاحة للطلاب.
			تمتلك وحدات التعلم الإلكتروني بالكلية مسؤولية تحديد نوع ومستوى الخدمات التقنية المقدمة للطلاب .
			<b>التحديد</b>
			تحدد المعايير المؤسسية المتعلقة بنوع وجودة الدعم التقني المقدم للطلاب بطريقة تتسق مع استراتيجية الكلية للتعلم الإلكتروني.
			يتوافر التدريب لأعضاء هيئة التدريس - المشاركين في توفير الدعم التقني للطلاب- على استخدام مجموعة من الموارد المتاحة .
			<b>الإدارة</b>
			يخضع الدعم الإلكتروني المقدم للطلاب لمراجعات مستمرة لضمان الجودة وإعادة أولوية الموارد والأهداف.
			يتم تجميع التغذية الراجعة من أعضاء هيئة التدريس حول مدى وضوح وفعالية الدعم التقني المقدم لهم.
			تقيّم التكلفة المالية والفوائد المتعلقة بالدعم التقني المقدم للطلاب وتُكتب التقارير عنها بشكل منتظم .

## د. دعاء محمود جوهر

			توضع احتياجات الطلاب من الدعم في الاعتبار أثناء اختيار وتوظيف تكنولوجيا تعلم إلكتروني جديدة بالكلية.	التحسين المستمر
			تستخدم نتائج تقييم خدمات الدعم التقني المقدم للطلاب في توجيه عمليات تقييم المخاطر واستراتيجيات التطوير المتعلقة بمشروع التعلم الإلكتروني بالكلية.	
			تستخدم نتائج التقييمات الرسمية للمخاطر المتعلقة بمشروع التعلم الإلكتروني بالكلية في تحديد متطلبات الدعم التقني الجديدة أو تغيير المتطلبات الحالية.	
<b>الدعم S2 : يزود الطلاب بتسهيلات مكتبية عند الانخراط في التعلم الإلكتروني.</b>				
			توفر مكتبة الكلية خدمات إلكترونية للطلاب مثل الدخول عبر الشبكة لقواعد البيانات والمجلات العلمية المفيدة في التخصصات المختلفة.	التقديم
			يزود الطلاب بمعلومات واضحة عن كيفية الدخول لمجموعة الخدمات المكتبية الكاملة الداعمة لتعلمهم.	
			يشارك موظفو المكتبة في تخطيط مشروع ومبادرات التعلم الإلكتروني بالكلية وتطويره.	التخطيط
			تتوافر ملخصات عن المصادر المفيدة للطلاب بالمكتبة وفقا للمقرر والتخصص.	
			تربط أنشطة تصميم التعلم الإلكتروني وتطويره بالكلية القرارات المتعلقة بتكنولوجيا التعلم الإلكتروني والخدمات المكتبية المتاحة.	
			يزود الطلاب بالدعم والتدريب على الاستخدام الفعال لمجموعة الخدمات المكتبية المتاحة لدعم تعلمهم.	
			تحدد المعايير المؤسسية المتعلقة بنوع جودة التسهيلات المكتبية المقدمة للطلاب بطريقة تتسق مع استراتيجية الكلية للتعلم الإلكتروني وتدعمها.	التحديد
			تتوافر برامج تدريبية ونماذج استرشادية عن كيفية استخدام خدمات المكتبة لدعم تعلم الطالب.	
			تخضع خدمات الدعم المكتبية المتعلقة بالتعلم الإلكتروني لمراجعات رسمية لضمان الجودة وإعادة ترتيب الأولويات والأهداف.	الإدارة
			تجمع التغذية الراجعة بانتظام من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس حول مدى فعالية الخدمات المكتبية المتاحة بالكلية.	
			تقيم التكلفة المالية والفوائد من توفير الخدمات المكتبية للطلاب المشاركين في التعلم الإلكتروني بانتظام وتكتب تقارير عنها.	

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

			تستخدم نتائج التقييمات الرسمية للمخاطر المتعلقة بمشروع التعلم الإلكتروني بالكلية في تحديد متطلبات الخدمات المكتبية الجديدة.	
			يتم تطوير الخدمات المكتبية بالكلية كإستجابة للمعلومات المجمعة من استخدام الطلاب لها ومدى رضاهم عنها.	التحسين المستمر
			تستخدم المعلومات حول مدى فعالية الخدمات المكتبية المقدمة للطلاب في توجيه التخطيط الاستراتيجي لمبادرات التعلم الإلكتروني المستقبلية بالكلية.	
<b>الدعم S3: تجمع استفسارات الطلاب وأسئلتهم وشكواهم ويتم الإستجابة لها بشكل رسمي.</b>				
			تتوافر آليات واضحة داخل المقررات الدراسية عن كيفية جمع شكاوى الطلاب واستفساراتهم ورفعها من خلال موقع الشبكة بالكلية.	التقديم
			يزود أعضاء هيئة التدريس بمعلومات حول اهتمامات وشكاوى الطلاب وكيفية التعامل معها.	
			يوفر ملخص المقرر معلومات للطلاب عن نوع وتوقيتات التغذية الراجعة المتوقعة من عضو هيئة التدريس كإستجابة لإستفساراتهم وشكواهم .	التخطيط
			تتضمن عملية تطوير الإجراءات المؤسسية المتعلقة بمعالجة مشكلات الطلاب بالكلية تقييم المخاطر بشكل رسمي ووضع خطة التعديل.	
			تتوافر معايير مؤسسية واضحة ومتسقة مع استراتيجيات التعلم الإلكتروني للكلية حول كيفية معالجة شكاوى الطلاب.	التحديد
			يتوافر مستودع إلكتروني لجمع اهتمامات وشكاوى الطلاب.	
			يتضمن الوصف الوظيفي لعضو هيئة التدريس بالكلية دوره في التعامل مع شكاوى واستفسارات الطلاب ومعالجتها.	الإدارة
			تجمع المعلومات حول نوعية شكاوى واستفسارات الطلاب ومقترحات حلها بانتظام ويكتب تقرير عنها.	
			تجمع معلومات التغذية الراجعة بانتظام من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس حول فعالية عملية جمع الشكاوى ومقترحات حلها.	
			تدمج تقارير شكاوى الطلاب واهتماماتهم في توجيه التخطيط الاستراتيجي لمبادرات التعلم الإلكتروني المستقبلية بالكلية.	التحسين المستمر
			تجمع موارد تدريب وتطوير عضو هيئة التدريس كإستجابة لشكاوى واستفسارات الطلاب المشاركين في التعلم الإلكتروني بالكلية.	

## د. دعاء محمود جوهر

الدعم S4 : يقدم الدعم للطلاب بشكل فردي عند مشاركتهم في عملية التعلم الالكتروني.			
			تتيح مواقع الشبكة بالكلية معلومات للطلاب عن كيفية الوصول إلى الخدمات الشخصية وخدمات الدعم التعليمي.
			يوفر ملخص المقرر الدراسي للطلاب وصفا واضحا لاجراءات مقابلة احتياجاتهم الشخصية والتعليمية باستخدام قنوات اتصال متعددة.
			تتوزع مسؤولية دعم الطلاب شخصيا وتعليميا بين عضو هيئة التدريس والوحدات المنوطة بتقديم خدمات الدعم المؤسسي بالكلية.
			تتوافر معايير مؤسسية واضحة ومتسقة مع استراتيجيات التعلم الالكتروني بالكلية حول نوع ودرجة الدعم الشخصي والتعليمي المقدم للطلاب.
			تتوافر تعليمات واضحة ومحددة للطلاب عن كيفية حصولهم على الدعم الشخصي والتعليمي قبل التسجيل في المقررات الدراسية.
			يزود عضو هيئة التدريس المشارك في توفير الدعم للطلاب بالنماذج الاسترشادية والتدريب على استخدام الموارد المتاحة لمساعدتهم.
			تجمع التغذية الراجعة بانتظام من الطلاب وعضو هيئة التدريس حول مدى وضوح وفائدة الدعم الشخصي والتعليمي المقدم للطلاب.
			يخضع الدعم الشخصي والتعليمي المقدم للطلاب بالكلية لمراجعات رسمية لضمان الجودة وإعادة ترتيب الأولويات المتعلقة بالموارد والأهداف.
			تقيم التكلفة المالية والفوائد المتعلقة بمدى توفير الدعم الشخصي والتعليمي للطلاب بشكل منتظم ويكتب تقارير عنها.
			يتم إجراء تقييمات رسمية ومنظمة لمخاطر مشروع التعلم الالكتروني بالكلية لتحديد المتطلبات المستقبلية للدعم الشخصي والتعليمي للطلاب.
			تستخدم مقاييس الأداء المتعلقة بخدمات الدعم الشخصي والتعليمي للطلاب في تحديد الموارد التي سيتم توفيرها لدعمهم في المستقبل.
			تستعرض عمليات تقييم مخاطر مشروع التعلم الالكتروني الحالية والمستقبلية بنوع ومحتوى استفسارات الطلاب المتعلقة بالدعم الشخصي والتعليمي.
الدعم S5 : يتم تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيا في مجال التعلم الالكتروني:			
			يزود أعضاء هيئة التدريس بالنماذج الاسترشادية والدعم لتطوير الجوانب التدريسية المتعلقة بتكنولوجيا التعلم الالكتروني المتاحة لدعم تعلم الطلاب.

## نضج إدارة المشروعات بكلية التربية جامعة عين شمس ( مشروع التعليم الإلكتروني نموذجًا )

			يتوافر التدريب المناسب لأعضاء هيئة التدريس لإعادة البحث والتأمل في ممارساتهم الحالية في إطار تكنولوجيات التعلم الإلكتروني المتاحة بالكلية.
			يتوافر التدريب لأعضاء هيئة التدريس بالكلية عن كيفية مساعدة الطلاب على تطوير مهارات التعلم الإلكتروني لديهم بشكل فعال.
			يتم تقييم المخاطر المتعلقة بتطوير مهارات عضو هيئة التدريس في مجال التعلم الإلكتروني وتكنولوجياته بالكلية بشكل رسمي.
			يمثل تقييم مهارات عضو هيئة التدريس وخبراته في استخدام تكنولوجيا التعلم الإلكتروني أحد المعايير المستخدمة في توظيفه ومكافئته بالكلية.
			تتوافر المعايير المؤسسية لتقييم قدرة عضو هيئة التدريس بالكلية على استخدام وتطبيق تكنولوجيا التعلم الإلكتروني بفاعلية.
			تتاح لعضو هيئة التدريس كافة الوثائق والأدوات المتعلقة بمشروع التعلم الإلكتروني وتطويره بالكلية مثل القوائم المرجعية، أدوات سير العمل، وإجراءات ضمان الجودة.
			تتوافر معايير مؤسسية واضحة ومتسقة مع استراتيجيات التعلم الإلكتروني بالكلية حول نوع ودرجة الدعم المقدم لعضو هيئة التدريس بالكلية.
			تجمع القياسات المتعلقة باستخدام وفعالية الدعم التدريسي المقدم لعضو هيئة التدريس بشكل منتظم وتكتب تقارير عنها.
			تجمع التغذية الراجعة من الطلاب بانتظام حول فعالية عضو هيئة التدريس في الاستفادة من أساسيات التعلم الإلكتروني في دعم تعلمهم بالكلية.
			تجمع التغذية الراجعة بانتظام من عضو هيئة التدريس حول فعالية الدعم التدريسي والتدريب المتوفرين في مجال التعلم الإلكتروني.
			تستخدم التقارير حول مدى استخدام وفعالية الدعم التدريسي والتقني لعضو هيئة التدريس في تحديد الموارد ونوع الدعم المقدم.
			تتضمن استراتيجيات التعلم الإلكتروني بالكلية متطلبات دعم تصميم التعلم الإلكتروني المتعلق بعضو هيئة التدريس وتطويره .
			تسترشد عمليات تقييم مخاطر مشروع التعلم الإلكتروني الحالية والمستقبلية بالكلية بمتطلبات الدعم التدريسي لعضو هيئة التدريس.
<b>الدعم S6:</b> يتم تزويد أعضاء هيئة التدريس بالدعم التقني حول كيفية التعامل مع المعلومات الرقمية التي يرسلها الطلاب إلكترونياً.			
			يزود عضو هيئة التدريس بالدعم التقني والموارد المتعلقة بكيفية التعامل مع المعلومات التي يرسلها الطلاب إلكترونياً.

## د. دعاء محمود جوهر

			يشجع الطلاب على استخدام وتطوير المعلومات الرقمية أثناء أنشطة المقرر والتقييمات.	
			توضع خطة لكل مقرر دراسي لضمان أن كل معلومات الطلاب المرسله والمجمعة الكترونيا تم تخزينها في أنظمة النسخ الاحتياطي الموثوقة.	التخطيط
			يستخدم تقييم قدرة عضو هيئة التدريس على دعم استخدام الطلاب للمعلومات الرقمية بفعالية كجزء من تصميم المقرر الدراسي وتطويره.	
			يتيح نظام التعلم الالكتروني خدمات متعلقة بالكشف التلقائي للتمائل.	
			تتوافر معايير مؤسسية لدعم استخدام الطلاب للمعلومات الرقمية والموارد ذات العلاقة في تطوير المقررات الدراسية.	التحديد
			تتوافر برامج تدريبية لعضو هيئة التدريس عن حقوق الملكية الفكرية، التماثل، وجوانب التقييم المتنوعة.	
			تتوافر قرارات مؤسسية مدروسة عن نوع ودرجة الدعم التقني المتعلق باستخدام المعلومات الرقمية المرسله لعضو هيئة التدريس من الطلاب متنسقة مع استراتيجيات التعلم الالكتروني بالكلية وداعمة لها.	
			تجمع القياسات المتعلقة بقدرة عضو هيئة التدريس على استخدام تكنولوجيا التعلم الالكتروني بانتظام.	الإدارة
			يخضع الدعم المقدم لعضو هيئة التدريس -المتعلق بكيفية التعامل مع المعلومات الرقمية المرسله الكترونيا من الطلاب- إلى مراجعات رسمية لضمان الجودة وإعادة ترتيب الأولويات للموارد والأهداف.	
			تجمع التغذية الراجعة بانتظام من الطلاب حول فعالية تطوير المعلومات الرقمية والدعم المستخدم.	
			تقيم التكلفة المالية والفوائد المتعلقة بتزويد عضو هيئة التدريس بالدعم في استخدام المعلومات الرقمية المرسله الكترونيا من الطلاب بانتظام.	
			تستعرض عملية اختيار تكنولوجيا التعلم الالكتروني الجديدة بالكلية بنتائج تقارير فعالية الطلاب وعضو هيئة التدريس في استخدام المعلومات الرقمية.	التحسين المستمر
			تحدث عملية تقييم المخاطر المؤسسية بطريقة تعكس مدى فعالية دعم عضو هيئة التدريس في التعامل مع المعلومات الرقمية ومتطلباته من تكنولوجيا التعلم الالكتروني المستخدمة.	
			تستعرض تقييمات المخاطر والاستراتيجيات الحالية والمستقبلية لمشروع التعلم الالكتروني بالكلية بمتطلبات الدعم التقني لعضو هيئة التدريس.	

ملحق (٣)

قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة

الاسم	الوظيفة
أ.د/شاكر محمد فتحي أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية-جامعة عين شمس
أ.د/ سعاد بسيوني عبد النبي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية-جامعة عين شمس
أ.د/ عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية-جامعة عين شمس
أ.د/ مرفت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية-جامعة عين شمس
أ.د/ سوزان محمد المهدي	أستاذ الإدارة التعليمية بقسم أصول التربية -كلية البنات-جامعة عين شمس
أ.د/ ايمان زغلول راغب	أستاذ بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
أم.د.شريف عبد الله سليمان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية-جامعة عين شمس
أم.د/ هالة عبد المنعم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية-جامعة عين شمس
أ.د/ محمد خميس حرب	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية- جامعة الإسكندرية
أ.د/ السيدة محمود ابراهيم	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث بكلية التربية - جامعة الإسكندرية
أ.د/ نهلة سيد أبو عليوة	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية-جامعة حلوان