

فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي في الوزارات السعودية بعد هيكلة القطاعات
الحكومية

اسم الطالب

زياد عسكر اليامي

Ziyad Askar Alyami

232001939

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1 المقدمة
5	1.2 مشكلة الدراسة
5	1.2.1 فجوات على المستوى النظري:
6	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:
6	1.3 أهمية الدراسة
6	1.3.1 على المستوى النظري:
7	1.3.2 على المستوى التطبيقي:
8	1.4 أسئلة الدراسة
8	1.5 أهداف الدراسة
9	1.6 فرضيات الدراسة
10	1.7 نموذج الدراسة
10	1.8 منهجية الدراسة
12	1.9 الدراسة الميدانية
13	1.10 مخطط المشروع المقترح
15	المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقد الأخير حراكاً إصلاحياً واسعاً وغير مسبوق على مختلف المستويات الاقتصادية والإدارية والتنظيمية، في ظل رؤية المملكة 2030 التي أطلقت في عام 2016 كمبادرة استراتيجية تهدف إلى إعادة تشكيل البنية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، وتقليل الاعتماد على النفط كمصدر رئيسي للدخل. أحد أبرز ملامح هذه الرؤية كان التوجه نحو هيكلة القطاعات الحكومية بما يحقق الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز مبدأ الحوكمة، والشفافية، والمساءلة في الأداء المؤسسي. هذه الهيكلة لم تكن مجرد إعادة تنظيم إداري أو دمج للوزارات والهيئات، بل جاءت ضمن مشروع تحول مؤسسي شامل يسعى إلى تطوير عمل المؤسسات الحكومية ورفع جاهزيتها للتفاعل مع متغيرات التنمية الوطنية والإقليمية والعالمية (Sam، 2023).

برزت مشاريع التحول المؤسسي كأدوات تنفيذية ومحورية لتحقيق مستهدفات الهيكلة الحكومية، إذ تم إطلاق العديد من البرامج والمبادرات داخل الوزارات بهدف إعادة بناء العمليات الداخلية، وتطوير الموارد البشرية، وتفعيل دور التقنية، وتحسين الخدمات، وتبني نماذج تشغيل أكثر مرونة وكفاءة. وقد تولت وحدات التغيير وإدارات المشاريع المؤسسية داخل الوزارات قيادة هذه التحولات من خلال تخطيط وإدارة وتنفيذ المشاريع بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة بأعلى درجات الفاعلية والالتزام (Kruk، 2018).

إن تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المشاريع لا يعتمد فقط على جودة التخطيط أو وجود الدعم القيادي، بل يتطلب أيضاً قدرة حقيقية على إدارة هذه المشاريع بفعالية، وفقاً لأفضل الممارسات والمعايير العالمية في إدارة التغيير المؤسسي والمشاريع الكبرى. وعليه، فإن دراسة فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات السعودية بعد الهيكلة تكتسب أهمية بالغة، كونها تسلط الضوء على مدى كفاءة الآليات المتبعة، ونقاط القوة والضعف، والعوامل التي تعزز أو تعيق تحقيق أهداف التحول، مما يتيح فرصاً للتحسين المستمر وبناء نماذج ناجحة قابلة للتكرار في قطاعات أخرى (Ramesh، 2018).

إن الهيكلة الحكومية التي شهدتها المملكة لم تكن حدثاً إدارياً عابراً، بل هي عملية استراتيجية تمثل نقطة انطلاق نحو مرحلة جديدة من الأداء الحكومي المبني على التميز والتكامل. من هنا، تأتي هذه الدراسة لتعنى بتحليل مدى فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي بعد هذه الهيكلة، مع التركيز على أدوات وأساليب

الإدارة، ومدى توافقها مع الأطر الوطنية والدولية، إضافة إلى قياس مدى تحقيق المشاريع لأهدافها المعلنة، وانعكاساتها على مستوى الأداء المؤسسي العام (Kaufmann، 2022).

وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم قراءة تحليلية معمقة لتجربة الوزارات السعودية في هذا المجال، مع محاولة الكشف عن التحديات التي واجهت إدارات المشاريع، والدروس المستفادة، والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير المنهجيات الإدارية وتحسين فرص النجاح في المشاريع المستقبلية. كما تتناول الدراسة أبعاداً متعددة تشمل الهيكل التنظيمي، ونظم الحوكمة، والكفاءة البشرية، واستخدام التكنولوجيا، والشراكات مع القطاع الخاص، وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر على فعالية إدارة التحول المؤسسي (Irfan، 2021).

في ظل هذا المشهد المتسارع من التغيير، أصبحت الحاجة ماسة إلى دراسات علمية منهجية تسهم في فهم طبيعة التحول المؤسسي في القطاع الحكومي، وتقيس فعالية أدواته وآلياته التنفيذية. ومن هنا، فإن هذه الدراسة تسعى لتقديم إضافة نوعية في هذا المجال، من خلال توثيق وتحليل تجربة المملكة كنموذج فريد في المنطقة، يمكن أن يُستفاد منه على الصعيدين الوطني والدولي (Ahmed، 2022).

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من التوسع الكبير في الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير المؤسسي ومشاريع التحول في القطاعين العام والخاص، إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التي تتناول فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي في السياق الحكومي العربي، وبخاصة في المملكة العربية السعودية. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على مفاهيم عامة أو أطر نظرية نمطية لإدارة المشاريع والتغيير، دون أن تدمج بعمق بين خصائص التحول المؤسسي ومتطلبات الإدارة الفعالة في بيئة حكومية تمر بإعادة هيكلة شاملة. كما أن كثيراً من النماذج النظرية المستخدمة لا تعكس الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمؤسسات الحكومية السعودية، ولا تأخذ في الاعتبار التحديات الفريدة التي تواجهها أثناء فترات التحول، مثل مقاومة التغيير، أو التداخل بين السلطات، أو ضعف التكامل بين الجهات المعنية.

هذا القصور النظري يخلق حاجة ملحة لتطوير إطار معرفي يربط بين مفاهيم التحول المؤسسي وإدارة المشاريع في السياق السعودي، ويأخذ بعين الاعتبار العوامل السياسية والإدارية والاقتصادية التي تؤثر على فعالية التنفيذ. كما تفتقر المكتبة العلمية المحلية إلى دراسات تفويمية تعتمد منهجيات علمية لقياس فعالية إدارة هذه المشاريع، وهو ما يحد من قدرة صناع القرار والباحثين على استخلاص نتائج دقيقة أو بناء سياسات مستندة إلى الأدلة (Alfozan، 2024).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

رغم تبني العديد من الوزارات السعودية لمشاريع تحول مؤسسي بعد هيكلة القطاعات الحكومية، إلا أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في مستوى الجاهزية والتنفيذ والنتائج المحققة بين وزارة وأخرى. في الواقع، تشير الملاحظات الميدانية وتقارير المتابعة إلى وجود تحديات تطبيقية تؤثر على فعالية إدارة هذه المشاريع، مثل ضعف التنسيق بين الإدارات، غياب مؤشرات أداء واضحة، محدودية الكفاءات المتخصصة في إدارة التغيير، إلى جانب ضعف الثقافة المؤسسية الداعمة للتحول. كما لوحظ أن بعض المشاريع تفتقر إلى التقييم الدوري أو إلى التغذية الراجعة التي تسهم في تعديل المسار، مما يؤدي إلى بطء في الإنجاز أو انحراف عن الأهداف الأساسية.

كما لا توجد حتى الآن دراسة وطنية شاملة تقيس بشكل منهجي درجة فعالية إدارة هذه المشاريع، وتربط بين نتائجها ومستهدفات الهيكلية الحكومية. هذا النقص في التقييم العملي يعوق عملية التحسين المستمر، ويحد من إمكانية تعميم التجارب الناجحة أو معالجة مكامن الضعف. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في سد الفجوة التطبيقية، من خلال تحليل واقع إدارة مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات السعودية، وتقديم توصيات قائمة على بيانات وتحليل علمي يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات أكثر كفاءة واستدامة (Alajmi، 2023).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تأتي أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري من كونها تسعى إلى سد فجوة معرفية في أدبيات إدارة المشاريع الحكومية، وخصوصاً تلك المتعلقة بإدارة مشاريع التحول المؤسسي في سياق بيئة تنظيمية تمر بمرحلة إعادة هيكلة شاملة، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية بعد انطلاق رؤية 2030. فمع قلة

الدراسات التي تناولت بشكل مباشر العلاقة بين الهيكلية الحكومية الحديثة وفعالية تنفيذ مشاريع التحول، فإن هذه الدراسة تسهم في إثراء الجانب النظري من خلال الربط بين مفاهيم إدارة المشاريع، وإدارة التغيير، والتحول المؤسسي، ضمن إطار سعودي معاصر. كما تُعد الدراسة محاولة لتقديم نموذج مفاهيمي أو إطار تحليلي يمكن الاعتماد عليه لاحقاً في دراسات مشابهة، سواء في البيئة السعودية أو في دول تمر بظروف تحول مشابهة.

إن الدراسة تقدم منظوراً أكاديمياً حديثاً لتقييم فعالية المشاريع الحكومية، من خلال دمج مفاهيم الأداء المؤسسي، الحوكمة، الجاهزية التنظيمية، والمرونة الإدارية. وبالتالي، فإنها تسهم في تطوير الأدبيات العلمية من خلال تحليل تجارب فعلية بدلاً من الاقتصار على الأطر النظرية العامة، وهو ما يعزز من القيمة المعرفية للدراسة ويجعلها مرجعاً للباحثين والمهتمين في مجالات الإدارة العامة، وإدارة التغيير، والتنمية المؤسسية (Alojail، 2023).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز أهمية هذه الدراسة في توقيتها ومحتواها، إذ إنها تتناول موضوعاً ذو أولوية استراتيجية في السياق الوطني السعودي، خصوصاً مع ما تشهده المملكة من تحولات كبيرة في هيكلية أجهزتها الحكومية ضمن مسار الإصلاح الإداري والتنظيمي. ومن هنا، فإن نتائج الدراسة وتوصياتها يمكن أن تسهم بشكل مباشر في تحسين ممارسات إدارة مشاريع التحول داخل الوزارات، من خلال تسليط الضوء على عوامل النجاح، ونقاط الضعف، والمعوقات التنظيمية والبشرية والتقنية التي قد تؤثر على التنفيذ الفعال لهذه المشاريع.

كما توفر الدراسة مدخلاً عملياً لصنّاع القرار ومديري المشاريع والمستشارين في القطاع الحكومي لتقييم الأداء الحالي، وإعادة النظر في آليات الإدارة، وتبني منهجيات أكثر كفاءة واستدامة في التعامل مع مشاريع التحول. كما يمكن استخدام نتائجها في بناء خطط تطويرية تستند إلى أدلة، وتوجيه عمليات التقييم والتحسين المستمر، فضلاً عن دعم عمليات التكامل والتنسيق بين الجهات الحكومية في مشاريع التحول الشاملة. إن هذه الدراسة لا تمثل مجرد جهد أكاديمي نظري، بل تُعد أداة مساعدة في دعم عملية التحول الحكومي، ورفع كفاءة العمل المؤسسي في المرحلة القادمة، بما يتوافق مع طموحات رؤية المملكة 2030 (Alayed، 2025).

1.4. أسئلة الدراسة

➤ السؤال الرئيسي:

- ما مدى فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي في الوزارات السعودية بعد هيكلة القطاعات الحكومية؟

➤ الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى وضوح الأهداف والاستراتيجيات في مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات بعد الهيكلة الحكومية؟
2. إلى أي مدى تتوفر الكفاءات البشرية والموارد الفنية اللازمة لإدارة مشاريع التحول بفعالية؟
3. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية في تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي؟
4. ما العوامل التنظيمية أو التقنية التي تؤثر على فعالية إدارة مشاريع التحول داخل الوزارات؟
5. ما مدى تحقق أهداف مشاريع التحول المؤسسي وتأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي في الوزارات؟

1.5. أهداف الدراسة

➤ الهدف الرئيسي:

- تحليل وتقييم فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي في الوزارات السعودية بعد عملية هيكلة القطاعات الحكومية، بهدف تحديد عوامل النجاح والتحديات واقتراح سبل التحسين.

➤ الأهداف الفرعية:

1. تحليل مدى وضوح الأهداف والرؤى الاستراتيجية لمشاريع التحول المؤسسي في الوزارات بعد الهيكلة.
2. تحديد مدى توافر الموارد البشرية والفنية المؤهلة لإدارة وتنفيذ مشاريع التحول بفعالية.
3. قياس درجة التزام الوزارات بتطبيق منهجيات وأدوات إدارة المشاريع الحديثة في تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.
4. استكشاف العوامل التنظيمية والتقنية التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على فعالية إدارة مشاريع التحول.
5. تقييم مدى تحقيق مشاريع التحول المؤسسي لأهدافها وتأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي داخل الوزارات.

1.6. فرضيات الدراسة

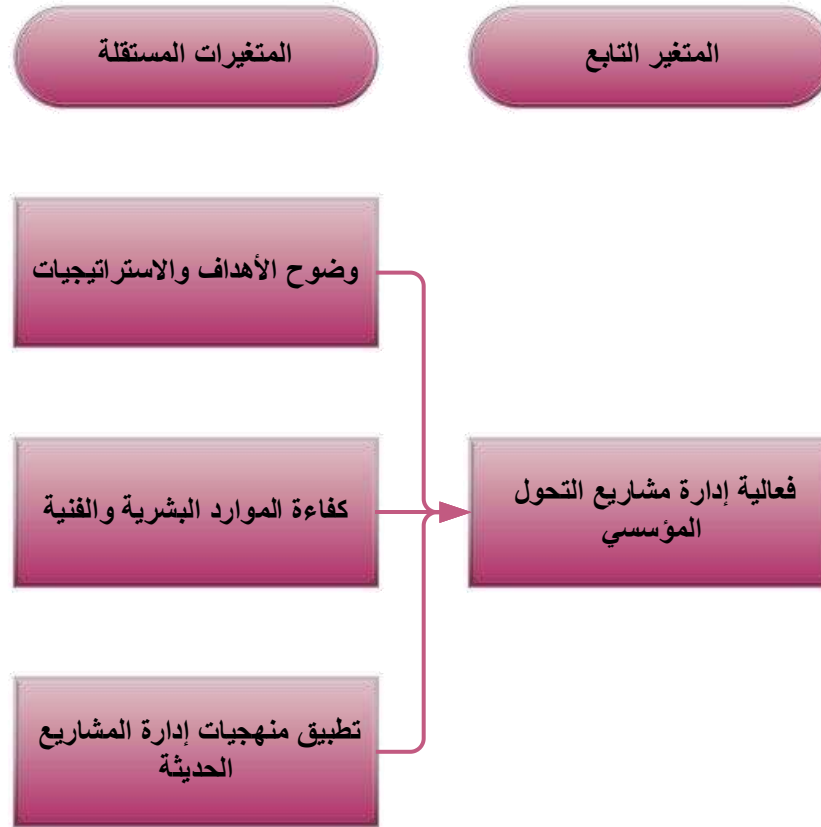
➤ الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مشاريع التحول المؤسسي وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارات السعودية بعد هيكلة القطاعات الحكومية.

➤ الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية لمشاريع التحول وبين فعاليتها في الوزارات السعودية.
2. تؤثر كفاءة الموارد البشرية والفنية المتوفرة في الوزارات بشكل إيجابي على فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي.
3. يساهم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين فعالية تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.
4. تؤثر العوامل التنظيمية والتقنية (كالهيكل الإداري، ونظم المعلومات، والدعم القيادي) بشكل كبير على فعالية إدارة مشاريع التحول في الوزارات.
5. توجد علاقة إيجابية بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وتحقيق تحسن ملموس في الأداء المؤسسي للوزارات بعد الهيكلة.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تركز هذه الدراسة على تحليل فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي في الوزارات السعودية في أعقاب إعادة هيكلة القطاعات الحكومية، وذلك من خلال منهجية كمية تستند إلى جمع البيانات وتحليلها إحصائياً. تم اختيار هذا النهج نظراً لطبيعته التي تسمح بقياس الظواهر بطريقة دقيقة واختبار الفرضيات بشكل موضوعي، مما يسهم في الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على نطاق واسع من المؤسسات الحكومية.

- تصميم الدراسة وأسلوب البحث

تعتمد الدراسة على تصميم وصفي-تحليلي باستخدام أسلوب المسح الميداني (Survey Method) ، وهو أحد الأساليب الشائعة في البحث الكمي. يهدف هذا التصميم إلى وصف الواقع الحالي لإدارة مشاريع التحول المؤسسي، وتحليل مدى فعاليتها من خلال قياس عدد من المتغيرات المرتبطة بها. ويُستخدم هذا التصميم لتحليل العلاقات بين المتغير التابع (فعالية إدارة مشاريع التحول) والمتغيرات المستقلة (وضوح الأهداف، كفاءة الموارد البشرية والفنية، وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع).

- عينة الدراسة

تستهدف الدراسة عينة مكونة من مديري المشاريع، والمشرفين على التحول المؤسسي، والموظفين المعنيين بالتخطيط والتطوير المؤسسي في عدد من الوزارات السعودية التي شهدت إعادة هيكلة تنظيمية في السنوات الأخيرة. تم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لضمان تمثيل كافة الفئات ذات العلاقة داخل الوزارات. ويُقدر حجم العينة بما لا يقل عن (200-150) مشارك لضمان دقة النتائج، وتحقيق درجة كافية من التجانس والتنوع بين المستجيبين.

- أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهي مصممة بطريقة علمية لقياس المتغيرات الأساسية في الدراسة. اشتملت الاستبانة على مجموعة من المحاور التي تغطي المتغيرات المستقلة والتابعة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة") لقياس آراء المشاركين. كما روعي في تصميم الأداة التدرج في الأسئلة من العامة إلى الخاصة، مع توفير مساحة لتعليقات إضافية. وقد خضعت الاستبانة إلى عملية تقنين تشمل التحكيم من قبل مجموعة من الخبراء في الإدارة العامة وإدارة المشاريع، بالإضافة إلى إجراء اختبار أولي (Pilot Study) على عينة محدودة للتأكد من صدقها وثباتها.

- إجراءات جمع البيانات

تم توزيع الاستبانات إلكترونياً من خلال منصات رسمية للجهات الحكومية المشاركة، بالتعاون مع إدارات الموارد البشرية أو التطوير المؤسسي داخل الوزارات. روعي في إجراءات التوزيع الحفاظ على الخصوصية وسرية المعلومات، مع توضيح أهداف الدراسة للمشاركين وأخذ موافقتهم المستنيرة قبل الإجابة على الاستبانة. تم تحديد فترة زمنية لجمع البيانات امتدت إلى أربعة أسابيع لضمان جمع عدد كافٍ من الردود وتحقيق التمثيل المناسب للعينة.

- طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، تم ترميزها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، حيث تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية أبرزها:

- الإحصاء الوصفي (مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري) لتحليل خصائص العينة ومستوى توافر خصائص المتغيرات.
- تحليل الارتباط (Correlation Analysis) لفحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Linear Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على فعالية إدارة المشاريع.
- اختبارات الفرضيات باستخدام مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) للتحقق من صحة الفرضيات الفرعية والرئيسية.
- اختبار الثبات (مثل معامل كرونباخ ألفا) لقياس موثوقية الاستبانة.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب العملي من هذا البحث، حيث تهدف إلى استكشاف الواقع الفعلي لإدارة مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات السعودية بعد عملية إعادة هيكلة القطاعات الحكومية، وتحليل مدى فعالية تلك الإدارة استنادًا إلى آراء وتجارب المعنيين بالمشاريع والتحول المؤسسي من داخل الوزارات المستهدفة. وقد صُممت هذه الدراسة الميدانية لتكون انعكاسًا تطبيقيًا للإطار النظري، بحيث توفر بيانات كمية دقيقة يمكن من خلالها اختبار الفرضيات، وفهم العلاقات بين المتغيرات المستقلة (مثل وضوح الأهداف، وكفاءة الموارد، وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع) والمتغير التابع (فعالية إدارة مشاريع التحول).

شملت الدراسة الميدانية مجموعة مختارة من الوزارات السعودية التي خضعت لإعادة هيكلة تنظيمية وفق توجهات رؤية المملكة 2030، وتم اختيار العينة من داخل هذه الوزارات لتشمل شرائح مختلفة من موظفي الإدارات المعنية بالتحول المؤسسي، مثل إدارات المشاريع، وإدارات التخطيط والتطوير، وإدارات الجودة، ووحدات التغيير المؤسسي. وتم جمع البيانات من المشاركين من خلال استبانة إلكترونية معدة بعناية، اشتملت على محاور تقيس أبعاد الدراسة المختلفة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بما يضمن القدرة على تحليل البيانات إحصائيًا واستخلاص دلالات كمية موثوقة.

كما حرصت الدراسة الميدانية على الالتزام بالمعايير العلمية والمنهجية لضمان جودة البيانات، فقد سبقتها مرحلة تحكيم للاستبانة من قبل خبراء متخصصين، إضافة إلى اختبار تجريبي (Pilot Study) لتقييم وضوح الأسئلة وثبات الأداة، ومن ثم توزيعها على العينة المستهدفة خلال فترة زمنية محددة. وقد تم التعامل مع البيانات المجمعة بسرية تامة، مع الالتزام الكامل بأخلاقيات البحث العلمي.

وقد ساعدت نتائج الدراسة الميدانية في كشف الواقع الفعلي لإدارة مشاريع التحول المؤسسي، من حيث نقاط القوة والضعف، ومدى فاعلية النماذج الإدارية المعتمدة، ومدى توافق تنفيذ هذه المشاريع مع أهداف الهيكلية الحكومية، إلى جانب تحديد أهم التحديات التي تواجه فرق العمل داخل الوزارات. وبناءً على التحليل الكمي لهذه النتائج، تم تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في رفع كفاءة إدارة مشاريع التحول المؤسسي، وتدعم جهود التطوير المؤسسي المستدام في القطاع الحكومي السعودي.

1.10. مخطط المشروع المقترح

(م)	المرحلة	النشاط / المهمة	المدة الزمنية	النتائج المتوقعة
1	اختيار موضوع البحث	تحديد مشكلة البحث وصياغة أهداف الدراسة بدقة	3 أسابيع	وضوح موضوع الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية بدقة
2	مراجعة الأدبيات	تحليل الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع	أسبوعان	تأسيس قاعدة معرفية قوية وتحديد الفجوات البحثية
3	بناء الإطار النظري	تطوير النموذج المفاهيمي وتحديد الفرضيات والمتغيرات الأساسية	أسبوعان	إعداد إطار نظري متكامل يدعم توجهات البحث
4	تصميم أدوات البحث	إعداد استمارة جمع البيانات ومراجعتها من قبل الخبراء	أسبوعان	استمارة دقيقة وموثوقة لجمع المعلومات
5	اختبار الأداة	إجراء اختبار أولي للاستبانة للتحقق من جودتها	أسبوع	التأكد من وضوح الأسئلة وصلاحية الأداة لجمع البيانات

6	جمع البيانات	توزيع الاستبانات على العينة المستهدفة وجمعها	4 أسابيع	الحصول على بيانات ميدانية شاملة وجاهزة للتحليل
7	معالجة البيانات	تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS	أسبوع	نتائج كمية واضحة تدعم أو تدحض الفرضيات
8	مناقشة النتائج	تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والتطبيقية	أسبوع	فهم عميق لتأثير المتغيرات وتقييم الأثر الحقيقي
9	إعداد التوصيات	صياغة توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة	أسبوع	اقتراح حلول قابلة للتطبيق لتحسين جودة الخدمات
10	كتابة التقرير النهائي	إعداد التقرير العلمي الشامل لكافة مراحل البحث	أسبوعان	تقرير متكامل يعكس كافة مراحل البحث ونتائجه
11	مراجعة وتدقيق	تدقيق محتوى التقرير لغويًا وعلميًا	أسبوع	تقرير نهائي خالي من الأخطاء وجاهز للتسليم
12	تقديم الدراسة	عرض ومناقشة الدراسة أمام اللجنة أو الجهات المختصة	حسب الجدول	الحصول على تقييم شامل وتعزيز النتائج النهائية

- Ahmed, R. (2022). It takes more than the project manager: The importance of senior management support for successful social sector projects. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666721522000023>
- Alajmi, M. (2023). The determinants of smart government systems adoption by public sector organizations in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374126902_The_determinants_of_smart_government_systems_adoption_by_public_sector_organizations_in_Saudi_Arabia
- Alayed, S. (2025). Saudi Arabia's Business Transformation: Strategies for Success in a Changing Economy. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389397364_Saudi_Arabia's_Business_Transformation_Strategies_for_Success_in_a_Changing_Economy
- Alfozan, A. A. (2024). Leadership Dynamics in Organizational Change: An In-Depth Exploration of Public and Private Sectors in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377743040_Leadership_Dynamics_in_Organizational_Change_An_In-Depth_Exploration_of_Public_and_Private_Sectors_in_Saudi_Arabia
- Alojail, M. (2023). Critical Success Factors and Challenges in Adopting Digital Transformation in the Saudi Ministry of Education. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375130974_Critical_Success_Factors_and_Challenges_in_Adopting_Digital_Transformation_in_the_Saudi_Ministry_of_Education
- Irfan, M. (2021). Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/3/1421>
- Kaufmann, C. (2022). Does project management matter? The relationship between project management effort, complexity, and profitability. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026378632200076X>
- Kruk, M. E. (2018). High-quality health systems in the Sustainable Development Goals era: time for a revolution. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7734391/>
- Ramesh, E. (2018). The impact of project management in achieving project success- Empirical study. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/330480266_The_impact_of_project_management_in_achieving_project_success-_Empirical_study

Sam, A. J. (2023). Saudi Arabia's Public Investment Fund as a Tool for Economic Diversification and Sports Diplomacy. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374157222_Saudi_Arabia's_Public_Investment_Fund_as_a_Tool_for_Economic_Diversification_and_Sports_Diplomacy