

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

اسم الطالب

زياد عسكراليامي

Ziyad Askar Alyami

الرقم الجامعي

232001939

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

## جدول المحتويات

|         |                                                        |
|---------|--------------------------------------------------------|
| 4.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....              |
| 5.....  | 1.1. المقدمة.....                                      |
| 6.....  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                                |
| 6.....  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....                  |
| 7.....  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....                |
| 8.....  | 1.3. أهمية الدراسة.....                                |
| 8.....  | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                        |
| 8.....  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                      |
| 9.....  | 1.4. أسئلة الدراسة:.....                               |
| 10..... | 1.5. أهداف الدراسة:.....                               |
| 10..... | 1.6. فرضيات الدراسة.....                               |
| 11..... | 1.7. نموذج الدراسة.....                                |
| 12..... | 1.8. منهجية الدراسة.....                               |
| 14..... | 1.9. الدراسة الميدانية.....                            |
| 15..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                        |
| 17..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                 |
| 18..... | 2.1. المقدمة:.....                                     |
| 19..... | 2.2. المتغيرات المستقلة:.....                          |
| 20..... | 2.3. المتغير التابع:.....                              |
| 20..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:..... |

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| 22 | ..... الخاتمة: 2.5                              |
| 23 | ..... 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة           |
| 24 | ..... 3.1. المقدمة:                             |
| 26 | ..... 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:  |
| 27 | ..... 3.3. تصميم البحث:                         |
| 29 | ..... 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة: |
| 30 | ..... 3.5. طريقة جمع البيانات:                  |
| 31 | ..... 3.6. أنواع البيانات:                      |
| 32 | ..... 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:            |
| 35 | ..... 3.8. الخاتمة:                             |
| 37 | ..... ملحق الاستبانة                            |
| 39 | ..... أدوات البحث:                              |
| 40 | ..... 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 تقييمية 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 عملي 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 الهيكلة 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 الاقتصر 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 هيكلة أجهزتها الحكومية ضمن مسار الإصلاح الإداري والتنظيمي. ومن هنا، فإن نتائج الدراسة وتوصياتها يمكن أن تُسهم 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

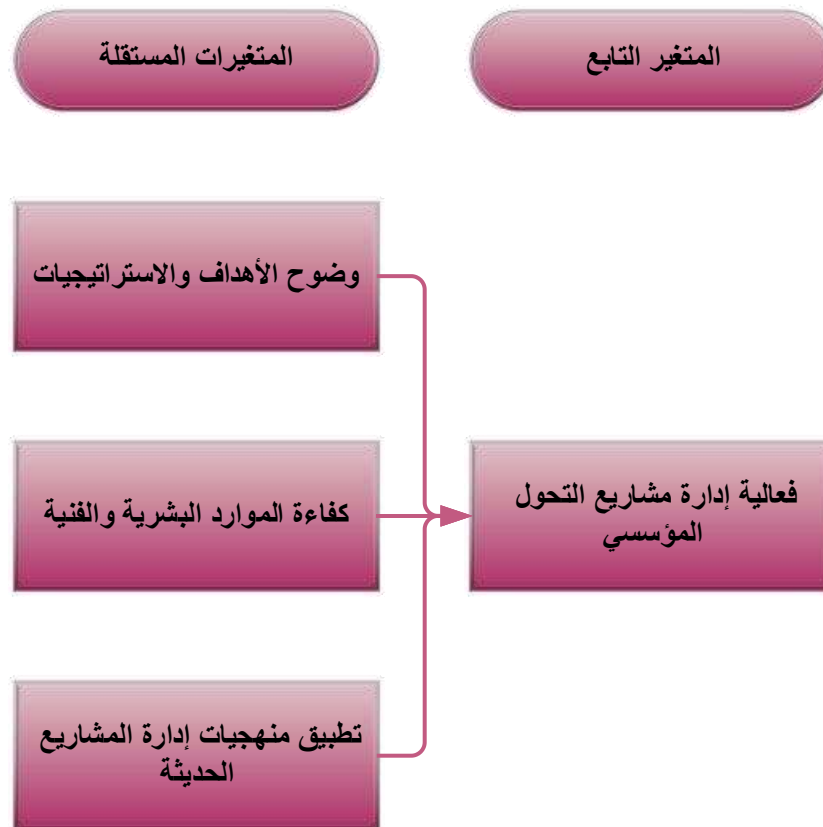
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مشاريع التحول المؤسسي وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارات السعودية بعد هيكلة القطاعات الحكومية.

### 👉 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 تحسّن 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 إحصائيًا. تم اختيار هذا النهج نظراً لطبيعته التي تسمح بقياس الظواهر بطريقة دقيقة واختبار الفرضيات بشكل موضوعي، مما يساهم 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 سبقها 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 تساهم 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                 | أسبوعان       | وضوح موضوع الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية بدقة      |
| 2   | مراجعة الأدبيات       | تحليل الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع           | 3 أسابيع      | 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 وصلاحيّة الأداة لجمع البيانات |
| 6   | جمع البيانات          | توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة وجمعها                 | 3 أسابيع      | الحصول على بيانات ميدانية شاملة وجاهزة للتحليل       |
| 7   | معالجة البيانات       | تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS          | أسبوعان       | 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 لغوياً وعلمياً                          | أسبوع         | تقرير نهائي خالٍ من الأخطاء وجاهز للتسليم            |

|    |               |                                                      |            |                                                  |
|----|---------------|------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------|
| 12 | تقديم الدراسة | عرض ومناقشة الدراسة أمام<br>اللجنة أو الجهات المختصة | حسب الجدول | الحصول على تقييم شامل وتعزيز<br>النتائج النهائية |
|----|---------------|------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------|

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

في سياق التغيرات الجذرية التي شهدتها القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة، بات من الضروري أن يترافق العمل المؤسسي مع فهم علمي معمق للعوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الحكومي، لاسيما في ظل مبادرات التحول الاستراتيجي وإعادة الهيكلة التنظيمية التي جاءت انسجامًا مع رؤية المملكة 2030. وقد أدى هذا الواقع المتسارع إلى بروز الحاجة لتفسير الظواهر الإدارية والتنظيمية المعقدة التي ترافق مشاريع التحول المؤسسي، ومحاولة تحليل المكونات المؤثرة فيها من خلال أطر علمية ممنهجة.

يركز هذا الفصل على تقديم الإطار النظري والتحليلي للعناصر الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال التعمق في المفاهيم والمكونات التي تشكل الهيكل العام لموضوع البحث. حيث يسعى هذا الفصل إلى استعراض المفاهيم الإدارية الحديثة ذات الصلة بإدارة المشاريع والتحول المؤسسي في المؤسسات الحكومية، إضافة إلى تسليط الضوء على مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعالية هذه العمليات من زوايا مختلفة، سواء كانت تنظيمية، بشرية، أو منهجية.

يتناول الفصل كذلك تفسير العلاقات المحتملة بين تلك العوامل، بناءً على ما ورد في الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة، مع مناقشة كيفية تفاعلها وتأثيرها المتبادل على الأداء العام لمشاريع التحول داخل المؤسسات. هذه المقاربة التحليلية لا تهدف فقط إلى عرض المفاهيم بشكل وصفي، بل تسعى إلى بناء فهم شامل ودقيق للعناصر التي تفسر الاختلاف في نتائج المشاريع بين الوزارات، وتساعد في تحديد مكان القوة والخلل التي قد تواجه صناعات القرار.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يشكل الأساس النظري والمنطقي الذي تُبنى عليه الفرضيات البحثية لاحقًا، ويوفر الإطار المرجعي الذي يساعد في تفسير نتائج الدراسة الميدانية وربطها بالأبعاد العلمية. كما يساهم في تعزيز الفهم الموضوعي لكيفية تفعيل أدوات الإدارة الحديثة في مشاريع التحول، وتحديد أي من العوامل تمثل مداخل فاعلة لتحسين الأداء المؤسسي، أو قد تكون مصدرًا للتحديات والعوائق في سياق التنفيذ.

إن الفصل يتيح إمكانية المقارنة بين ما ورد في الأدبيات العالمية من نماذج إدارية، وبين واقع البيئة السعودية بعد الهيكلة، مما يفتح المجال أمام استخلاص استنتاجات أكثر واقعية، وتطوير توصيات تطبيقية تأخذ بعين الاعتبار طبيعة النظام الإداري الوطني.

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

### - وضوح الأهداف والاستراتيجيات

يُعد وضوح الأهداف من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح أي مشروع تحول مؤسسي. عندما تكون الرؤية واضحة، والخطط الاستراتيجية مدروسة ومعلنة لجميع الأطراف المعنية، فإن فرص نجاح المشروع تزداد بشكل ملحوظ. في سياق الوزارات السعودية، بعد عملية الهيكلة، أصبح من الضروري أن تُعاد صياغة الأهداف المؤسسية بما يتوافق مع الهيكل الجديد وتوجهات الدولة. يشمل هذا المتغير مدى وضوح الغاية من المشروع، ترابط أهدافه مع الأهداف العامة للوزارة، اتساقه مع رؤية المملكة 2030، وكذلك مدى فهم العاملين في الوزارة لتلك الأهداف. غياب الوضوح يؤدي إلى ضبابية في التنفيذ، وتباين في التوجهات، مما يضعف من فعالية إدارة المشروع ويعرضه للفشل أو الانحراف عن مساره (Al-Lehyani، 2025).

### - كفاءة الموارد البشرية والفنية

يعتمد نجاح مشاريع التحول المؤسسي بدرجة كبيرة على مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة، من حيث المهارات القيادية، والمعرفة الفنية، والخبرة في إدارة المشاريع والتغيير المؤسسي. هذا المتغير يتضمن دراسة مدى امتلاك الكوادر في الوزارات السعودية للكفاءات المطلوبة، ومدى توفر التدريب المستمر، وتحفيز الموظفين، إضافة إلى توفر البنية التحتية التقنية والموارد المالية التي تُمكن فرق العمل من تنفيذ المشاريع بفاعلية. كما يشمل مدى قدرة الفرق على التعامل مع أدوات التحول مثل الأنظمة الرقمية، أو أساليب العمل المرنة. ضعف الكفاءات البشرية أو غياب الجاهزية الفنية قد يؤدي إلى تعثر المشاريع أو تنفيذها بجودة منخفضة، مما ينعكس سلباً على نتائجها النهائية (Al-Naghi، 2024).

### - تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

في العصر الحديث، أصبحت إدارة المشاريع علماً متكاملًا له أطر ومعايير دولية مثل PMI، Prince2، Agile وغيرها، والتي تضمن تنفيذ المشروع بكفاءة عالية، من التخطيط إلى الإغلاق. يتناول هذا المتغير مدى تبني الوزارات السعودية لتلك المنهجيات أثناء تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي، مثل وجود خطة متكاملة، إدارة للمخاطر، آليات للمتابعة والتقييم، تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات، وآليات للإبلاغ عن التقدم. إن تطبيق منهجيات حديثة لا يقتصر على الجانب الفني فقط، بل يشمل أيضًا إدارة

أصحاب المصلحة، والتواصل الداخلي، وضمان جودة التنفيذ. فكلما ارتفع مستوى الالتزام بهذه الممارسات، زادت فاعلية إدارة المشروع وقلت فرص الفشل أو الانحراف عن المسار (Chathuranga، 2023).

### 2.3. المتغير التابع:

#### - فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي

يُعد هذا المتغير محور الدراسة، ويشير إلى مدى قدرة الوزارات السعودية على إدارة مشاريع التحول المؤسسي بشكل فعال، أي وفق معايير الإدارة الحديثة، وبما يحقق الأهداف المرسومة لهذه المشاريع بعد عملية الهيكلة الحكومية. ويشمل هذا المفهوم عدة أبعاد مثل: وضوح خطط التنفيذ، جودة التخطيط، الالتزام بالجدول الزمني، مدى تحقيق النتائج المتوقعة، ورضا أصحاب المصلحة. تقاس الفعالية هنا من خلال مدى التقدم في مؤشرات الأداء المؤسسي، ومدى قدرة المشروع على تحقيق التحول المطلوب في العمليات، الثقافة المؤسسية، الهيكل الإداري، أو الخدمات المقدمة. وتُعتبر فعالية إدارة المشاريع أداة حاسمة في ضمان نجاح عملية التحول ورفع مستوى الأداء العام للمؤسسات الحكومية في سياق رؤية المملكة 2030 (Alatawi، 2025).

### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تقوم الدراسة على افتراض أن فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي في الوزارات السعودية تتأثر بشكل مباشر وإيجابي بالمتغيرات الثلاثة المستقلة. فكل متغير منها يمثل بعداً رئيسياً في نجاح أو تعثر المشاريع. وضوح الأهداف والاستراتيجيات يوفّر الإطار المرجعي الذي يتحرك المشروع ضمنه، ويضمن توجيه الجهود في الاتجاه الصحيح. في حين أن كفاءة الموارد البشرية والفنية تمثل المحرك التنفيذي لأي مشروع، حيث إن التخطيط الجيد لا يحقق نتائج دون فرق عمل قادرة على التنفيذ باحترافية. أما تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، فهو ما يضمن استخدام الأدوات والإجراءات الفعالة لإدارة الموارد، وتقليل المخاطر، وضبط الجودة والوقت والتكلفة.

إن أي ضعف أو خلل في أحد هذه المتغيرات المستقلة سينعكس سلباً على فعالية إدارة المشروع. والعكس صحيح، إذ إن تعزيز هذه العوامل مجتمعة يرفع من احتمالية نجاح مشاريع التحول المؤسسي، ويزيد من قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة ضمن الإطار العام لهيكل القطاعات الحكومية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 (Alanazi، 2025).

## 2.5. الخاتمة:

في ختام هذا الفصل، الذي تم فيه استعراض وتحليل مجموعة من المفاهيم والنظريات الأساسية ذات الصلة بموضوع الدراسة، يمكن التأكيد على أن فهم طبيعة العلاقات والتداخلات بين مختلف العوامل المؤثرة على إدارة مشاريع التحول المؤسسي يُعد أمرًا محوريًا لتحقيق النجاح في بيئة العمل الحكومية، خاصة في ظل التحديات التنظيمية والمعرفية التي رافقت إعادة هيكلة القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

لقد سعى هذا الفصل إلى توضيح الإطار المفاهيمي والنظري الذي يدعم الدراسة، من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد والمكونات التي تلعب دورًا بارزًا في تحسين أو تعقيد عملية إدارة التحول المؤسسي. ورغم عدم التطرق المباشر إلى تسمية المتغيرات بشكل صريح في البداية، فقد تم عرض المفاهيم بشكل شامل ومتربط، مما يتيح للقارئ تكوين رؤية واضحة حول كيفية تأثير هذه المكونات على الأداء العام للمشاريع داخل الوزارات.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الأساس الذي تبنى عليه الفرضيات البحثية، وبشكل جسرًا بين النظرية والتطبيق، إذ إنه يوفر الفهم العلمي المتين الذي يُمكن الباحث من تفسير نتائج الدراسة العملية بشكل موضوعي وعلمي. بالإضافة إلى ذلك، فإن تحليل العلاقات بين هذه العوامل يُسهم في تحديد المداخل التي يمكن من خلالها تحسين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي، وهو ما يعكس جهدًا استراتيجيًا في دعم التنمية المؤسسية وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

كما يوضح هذا الفصل أن العوامل المرتبطة بفعالية إدارة المشاريع ليست معزولة أو منفصلة، بل هي جزء من منظومة مترابطة تتفاعل وتتداخل فيما بينها، مما يتطلب من صانعي القرار والباحثين والمهتمين في مجال الإدارة فهم هذه الديناميات بدقة والعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية وتقليل المعوقات.

إن هذا الفصل يضع القارئ على طريق فهم معمق للنماذج والمفاهيم التي تفسر كيف يمكن للإدارة المؤسسية الناجحة أن تسهم في تحويل البنى الحكومية بما يتلاءم مع التحديات الراهنة والمستقبلية. هذا الفهم لا يقتصر على الجانب النظري فحسب، بل يُشكل أداة عملية ضرورية لتوجيه جهود التحول المؤسسي في الوزارات السعودية، وضمان تحقيق نتائج مستدامة وقابلة للقياس في إطار الهيكلة الحكومية الجديدة.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة:

يأتي هذا الفصل بوصفه الإطار المنهجي الذي تستند إليه الدراسة في اختبار موضوعها الرئيس المتعلق بفعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات في المملكة العربية السعودية، في سياق التحولات التنظيمية التي شهدتها القطاع الحكومي انسجامًا مع مستهدفات رؤية السعودية 2030. فبعد أن تناولت الفصول السابقة الأسس النظرية للتحول المؤسسي، ومفاهيم إدارة المشاريع، وأبعاد الهيكلية الحكومية وأثرها في تحسين الكفاءة والحوكمة، ينتقل هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي الذي يوضح الكيفية التي ستنتم بها دراسة الواقع الفعلي داخل الوزارات السعودية وتحليله بصورة علمية دقيقة.

إن دراسة فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي في ظل إعادة هيكلة القطاعات الحكومية تمثل موضوعًا مركبًا يتداخل فيه البعد الإداري والتنظيمي والاستراتيجي، مما يستلزم اعتماد منهج علمي منظم يضمن دقة القياس وموضوعية النتائج. ومن هنا تتجلى أهمية هذا الفصل؛ إذ يضع الأسس المنهجية التي ستبنى عليها نتائج الدراسة وتوصياتها. فوضوح الإطار المنهجي يعزز من موثوقية النتائج، ويمكن من إعادة تطبيق الدراسة في سياقات مشابهة، كما يتيح للباحثين وصناع القرار تقييم جودة الإجراءات العلمية المتبعة.

وسيتضمن هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لكيفية تحديد المفاهيم الرئيسة للدراسة وتحويلها من مفاهيم نظرية عامة إلى مفاهيم قابلة للقياس الميداني، بما يضمن الاتساق بين الإطار النظري وأدوات القياس المستخدمة. فموضوع مثل "فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي" لا يمكن تناوله بصورة عامة، بل يحتاج إلى تحديد أبعاده بدقة، وصياغتها في مؤشرات قابلة للرصد والتحليل، بما ينسجم مع طبيعة البيئة التنظيمية في الوزارات السعودية بعد إعادة الهيكلة.

كما سيتناول الفصل توضيح التصميم المنهجي الذي تم اعتماده لإجراء الدراسة، من حيث نوع المنهج المستخدم، وملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية، وأسباب اختياره مقارنة بالتصاميم الأخرى الممكنة. ويُعد اختيار التصميم البحثي خطوة جوهرية، لأنه يحدد الإطار العام الذي ستُجمع البيانات في ضوءه، وطريقة اختبار الفرضيات، ونوعية التحليلات الممكنة إجرائها. فكلما كان التصميم منسجمًا مع طبيعة المشكلة، زادت قدرة الدراسة على تقديم نتائج دقيقة وقابلة للتفسير.

كذلك سيُعالج الفصل تحديد الفئة المستهدفة بالدراسة، وخصائصها، والآلية التي تم من خلالها اختيار الأفراد أو الجهات المشاركين، بما يضمن تمثيلًا عادلًا وشاملاً للواقع الإداري داخل الوزارات السعودية. وتبرز أهمية هذه الخطوة في ضمان أن

تعكس النتائج صورة حقيقية عن مستوى فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي، لا سيما في ظل التباين بين الوزارات من حيث الحجم، وطبيعة الاختصاص، ومستوى النضج المؤسسي في إدارة المشاريع.

ومن الجوانب المحورية التي سيغطيها الفصل أيضًا توضيح الآليات المعتمدة لجمع المعلومات من الميدان، سواء من خلال أدوات كمية أو نوعية، مع بيان الاعتبارات التي روعيت لضمان صدق الأداة وثباتها، وسلامة تطبيقها. فالدقة في جمع البيانات تعد حجر الزاوية في أي دراسة ميدانية، إذ إن جودة البيانات تنعكس مباشرة على دقة التحليل وموثوقية الاستنتاجات.

كما سيستعرض الفصل طبيعة البيانات التي سيتم التعامل معها، وخصائصها، وكيفية تصنيفها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة. فالتفريق بين أنواع البيانات يحدد طبيعة الأساليب التحليلية المناسبة، ويسهم في اختيار الاختبارات الإحصائية الأكثر ملاءمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها.

سيعرض الفصل الخطوات المتبعة في معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، مع توضيح مبررات اختيار هذه الأساليب في ضوء طبيعة المتغيرات ومستوى القياس المستخدم. إن عرض هذه الإجراءات بشكل منهجي يضمن الشفافية العلمية، ويعزز ثقة القارئ في النتائج التي ستعرض في الفصل اللاحق.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يمثل الجسر الذي يربط بين الإطار النظري للدراسة والنتائج التطبيقية، إذ يوضح كيف تم الانتقال من المفاهيم المجردة إلى الواقع الميداني، وكيف جرى التعامل مع البيانات بصورة علمية منظمة. كما أنه يتيح للباحثين الآخرين الاستفادة من الإجراءات المتبعة عند دراسة موضوعات مشابهة تتعلق بإدارة التحول المؤسسي في القطاع الحكومي، خاصة في سياق التحولات الواسعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية. إن هذا الفصل لا يقتصر دوره على عرض إجراءات فنية، بل يشكل الأساس الذي تُبنى عليه مصداقية الدراسة بأكملها، ويعكس التزامها بالمعايير العلمية في البحث، بما يسهم في تقديم نتائج يمكن الاستناد إليها في تطوير ممارسات إدارة مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات السعودية وتعزيز كفاءتها في مرحلة ما بعد الهيكلة.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

#### - أولاً: المتغيرات المستقلة

##### 1. وضوح الأهداف والاستراتيجيات

يُعرّف وضوح الأهداف والاستراتيجيات إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي يعكس بها أفراد مجتمع الدراسة إدراكهم لمدى وضوح الرؤية العامة لمشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارة، ومدى اتساق هذه المشاريع مع التوجهات الاستراتيجية المعتمدة، وارتباطها بالأولويات الوطنية في إطار التحولات المرتبطة برؤية السعودية 2030. ويُقاس هذا المتغير من خلال مستوى فهم العاملين لأهداف مشاريع التحول، ومدى وضوح مؤشرات الأداء المرتبطة بها، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، إضافة إلى إدراكهم لمدى تسلسل الأولويات وتحديد المسارات التنفيذية. ويتم التعبير عن هذا المتغير بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المشارك من خلال استجاباته على عبارات تقيس هذه الجوانب باستخدام مقياس تقديري معتمد، بحيث تعكس الدرجة المرتفعة مستوى أعلى من الوضوح الاستراتيجي.

##### 2. كفاءة الموارد البشرية والفنية

تُعرّف كفاءة الموارد البشرية والفنية إجرائيًا بأنها مستوى توفر الكفاءات المؤهلة والخبرات المناسبة لإدارة وتنفيذ مشاريع التحول المؤسسي، إلى جانب ملائمة الإمكانيات التقنية والأنظمة الداعمة داخل الوزارة بعد إعادة الهيكلة. ويقاس هذا المتغير من خلال تقدير أفراد العينة لمدى كفاءة فرق العمل من حيث التأهيل العلمي والخبرة العملية في إدارة المشاريع، ومدى توافر برامج التدريب والتطوير المرتبطة بمتطلبات التحول، وكذلك مدى جاهزية البنية التقنية والأنظمة الرقمية التي تسهم في دعم عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم. وتعكس الدرجة النهائية لهذا المتغير مستوى التكامل بين العنصر البشري والإمكانيات الفنية في دعم مشاريع التحول المؤسسي.

##### 3. تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

يُقصد بتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة إجرائيًا مدى اعتماد الوزارة على أطر وأساليب منهجية واضحة في إدارة مشاريع التحول المؤسسي، ومدى الالتزام بتطبيق مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم وفق ممارسات احترافية معترف

بها. ويتم قياس هذا المتغير من خلال استجابات المشاركين حول درجة استخدام أدوات التخطيط الزمني، وإدارة المخاطر، وإدارة التغيير، وقياس الأداء، إضافة إلى مدى وجود آليات رقابية منتظمة تسهم في تصحيح الانحرافات وتحسين سير العمل. وتعكس الدرجة الكلية التي يحصل عليها المشاركون مستوى تطبيق المنهجيات الحديثة بصورة عملية داخل بيئة العمل الوزارية.

#### ثانياً: المتغير التابع

#### - فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي

تُعرف فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي إجرائيًا بأنها مستوى نجاح الوزارة في إدارة وتنفيذ مشاريع التحول بما يحقق الأهداف المخططة ضمن الإطار الزمني المحدد والميزانية المعتمدة، وبالجودة المطلوبة، مع إحداث أثر تنظيمي ملموس يسهم في تحسين الأداء المؤسسي بعد الهيكلة. ويُقاس هذا المتغير من خلال تقدير أفراد الدراسة لمدى تحقق نتائج المشاريع مقارنة بخططها، ومستوى الالتزام بالجدول الزمني، وكفاءة استخدام الموارد، ودرجة رضا المعنيين داخل الوزارة عن مخرجات المشروع، إضافة إلى مدى إسهام تلك المشاريع في تطوير الإجراءات وتحسين الكفاءة التشغيلية. وتمثل الدرجة الكلية لهذا المتغير المؤشر الكمي الذي يعكس مستوى الفعالية المتحقق في إدارة مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات السعودية محل الدراسة.

#### 3.3. تصميم البحث:

يستند تصميم البحث في هذه الدراسة إلى إطار منهجي يهدف إلى فحص العلاقة بين عدد من المتغيرات التنظيمية والإدارية، وقياس مدى تأثيرها في فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات السعودية بعد إعادة هيكلة القطاعات الحكومية. ونظرًا لطبيعة المشكلة البحثية التي تسعى إلى تفسير العلاقات بين متغيرات محددة، فقد تم اعتماد تصميم وصفي تحليلي ذي طابع كمي، يركز على دراسة الواقع كما هو قائم، وتحليله بطريقة منهجية تكشف عن أنماط الارتباط والتأثير بين المتغيرات. ويشكل هذا التصميم ملائمًا لطبيعة الدراسة؛ إذ يتيح جمع بيانات ميدانية من عينة تمثل العاملين المعنيين بإدارة وتنفيذ مشاريع التحول المؤسسي في الوزارات، ومن ثم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة لاختبار الفرضيات والكشف عن

درجة الإسهام النسبي لكل متغير مستقل في تفسير التغير في المتغير التابع. كما يسمح هذا التصميم برصد مستوى الفعالية الفعلية في ضوء المتغيرات التنظيمية المدروسة، دون التدخل في توجيه أو تعديل سلوك الأفراد، وهو ما يتفق مع طبيعة الدراسات الإدارية في البيئات الحكومية.

ويرتكز تصميم البحث على بناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقات المفترضة بين المتغيرات، بحيث يشكل هذا النموذج الأساس الذي تُشتق منه أدوات القياس، وتُبنى عليه التحليلات الإحصائية اللاحقة. وقد تم صياغة هذا النموذج بما يعكس واقع التحولات المؤسسية التي شهدتها الوزارات السعودية في سياق التوجهات الوطنية المرتبطة برؤية السعودية 2030، حيث يُفترض أن وضوح التوجهات الاستراتيجية، وكفاءة الموارد، وتطبيق المنهجيات الحديثة، تمثل عوامل مؤثرة في مستوى الفعالية الإدارية لمشاريع التحول.

كما يراعي تصميم البحث البعد الزمني للدراسة، إذ يعتمد على قياس آني لآراء المشاركين في مرحلة ما بعد تطبيق الهيكلية، بما يوفر صورة واقعية عن مستوى الأداء في تلك المرحلة. ويتيح هذا الإطار إمكانية تحليل الفروق بين استجابات الأفراد وفقًا لخصائصهم الوظيفية أو خبراتهم، مما يعزز من عمق التفسير وثراء النتائج.

ومن الناحية الإجرائية، يقوم التصميم على توظيف أداة قياس مقننة تجمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، بما يضمن الموضوعية وإمكانية التعميم ضمن حدود مجتمع الدراسة. كما يعتمد على أساليب تحليلية تتناسب مع طبيعة البيانات ومستوى القياس، الأمر الذي يعزز من دقة الاستنتاجات ويقلل من احتمالات التحيز.

وتكمن أهمية تصميم البحث في كونه الإطار الذي يضمن الاتساق بين مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها وأدواتها، حيث يساهم في ضبط خطوات التنفيذ، وتحديد المسار العلمي الذي سيتم من خلاله الوصول إلى النتائج. فكلما كان التصميم واضحًا ومبنيًا على أسس علمية راسخة، زادت موثوقية النتائج، وأصبحت التوصيات المستخلصة أكثر قابلية للتطبيق في تطوير ممارسات إدارة مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات السعودية.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الأفراد العاملين في الوزارات السعودية الذين يرتبط عملهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة أو تنفيذ أو متابعة مشاريع التحول المؤسسي التي أُطلقت في مرحلة ما بعد إعادة هيكلة القطاعات الحكومية. ويشمل ذلك القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع، والمشرفين على مبادرات التحول، إضافة إلى بعض المختصين في مجالات التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي والجودة، باعتبارهم الأطراف الأكثر اطلاعاً على واقع تنفيذ مشاريع التحول ومستوى فعاليتها. ويُعد تحديد مجتمع البحث بهذه الصورة أمراً جوهرياً؛ لأنه يضمن أن البيانات التي سيتم جمعها تعكس وجهات نظر الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة والأقدر على تقييم أبعاده.

ويستند تحديد هذا المجتمع إلى طبيعة موضوع الدراسة الذي يركز على فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي في سياق التحولات التنظيمية المرتبطة بالتوجهات الوطنية مثل رؤية السعودية 2030، حيث شهدت الوزارات السعودية إعادة تنظيم في هياكلها وأدوارها ومسؤولياتها، ما أوجد بيئة عمل جديدة تتطلب أساليب إدارية متقدمة. ومن ثم فإن مجتمع البحث لا يقتصر على فئة وظيفية محددة، بل يمتد ليشمل مختلف المستويات الإدارية ذات الصلة بمشاريع التحول، بما يوفر رؤية شاملة ومتكاملة عن مستوى الفعالية.

ونظراً لاتساع مجتمع البحث وتوزعه على عدد من الوزارات، فقد تم اللجوء إلى أسلوب اختيار عينة ممثلة بدلاً من دراسة المجتمع كاملاً، وذلك لضمان إمكانية التنفيذ من جهة، وتحقيق مستوى مقبول من الدقة الإحصائية من جهة أخرى. وقد روعي في اختيار العينة أن تكون ممثلة لمختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية ذات العلاقة، بحيث تعكس التنوع في الخبرات والمسؤوليات داخل البيئة الوزارية. ويهدف ذلك إلى تقليل التحيز المحتمل، وتعزيز القدرة على تعميم النتائج في حدود المجتمع الأصلي.

كما تم اعتماد تقنيات منهجية في اختيار العينة تضمن العدالة والموضوعية، سواء من خلال إتاحة الفرصة المتكافئة لأفراد المجتمع المستهدف للمشاركة، أو من خلال توزيع العينة بما يتناسب مع حجم كل فئة داخل المجتمع. وقد روعي في ذلك تحقيق التوازن بين التمثيل الكافي لكل وزارة مشاركة، وبين مراعاة الفروق في حجم الإدارات والوحدات المعنية بإدارة مشاريع التحول. ويسهم هذا الأسلوب في الحصول على بيانات تعكس الواقع المؤسسي بدقة، وتدعم سلامة التحليل الإحصائي لاحقاً.

وتكمن أهمية تحديد مجتمع البحث واختيار العينة وفق أسس علمية واضحة في كونهما يؤثران مباشرة في مصداقية النتائج وقابليتها للتفسير. فكلما كانت العينة أكثر تمثيلاً للمجتمع الحقيقي، زادت قدرة الدراسة على تقديم استنتاجات موضوعية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات السعودية. ومن ثم فإن العناية بهذه المرحلة تمثل خطوة محورية في البناء المنهجي للدراسة، وتساهم في تعزيز ثقة القارئ وصانع القرار في النتائج التي سيتم التوصل إليها.

### 3.5. طريقة جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة في جمع بياناتها على منهجية منظمة تستهدف الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية تعكس واقع إدارة مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات السعودية في مرحلة ما بعد إعادة هيكلة القطاعات الحكومية. ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة الذي يتناول إدراك العاملين لمستوى الفعالية والعوامل المؤثرة فيها، فقد تم اختيار أداة ملائمة تتيح قياس الاتجاهات والآراء بصورة كمية قابلة للتحليل الإحصائي، مع مراعاة الخصوصية التنظيمية للبيئة الوزارية.

وقد تم تصميم أداة جمع البيانات في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، بحيث تغطي مختلف الأبعاد المرتبطة بمتغيرات البحث، وتعكس بدقة واقع الممارسات الإدارية المرتبطة بمشاريع التحول المؤسسي. كما روعي في صياغة عبارات الأداة أن تكون واضحة ومحددة وخالية من الغموض، وأن تتناسب مع طبيعة الفئة المستهدفة من القيادات الإدارية ومديري المشاريع وأعضاء فرق التحول. وتم تنظيم الأداة بطريقة منطقية تتيح للمشاركة الانتقال بين محاورها بسلاسة، مما يساهم في رفع مستوى الدقة في الاستجابات.

ولضمان جودة البيانات، خضعت الأداة لإجراءات علمية تهدف إلى التحقق من صدقها وثباتها، من خلال عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة المشاريع والبحث العلمي، للتأكد من ملاءمة محتواها لأهداف الدراسة وشمولها لأبعاد الظاهرة محل البحث. كما تم إجراء اختبار مبدئي للتأكد من وضوح العبارات وسلامة بنائها، ومعالجة أي ملاحظات قد تؤثر في فهم المشاركين أو في دقة النتائج.

وقد تم توزيع الأداة على أفراد العينة باستخدام وسائل مناسبة لطبيعة العمل في الوزارات، مع مراعاة السرية التامة للاستجابات، والتأكيد على أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. وأسهم ذلك في تعزيز درجة المصداقية في الإجابات، وتقليل احتمالات التحيز أو المجاملة في الردود. كما أُتيح للمشاركين الوقت الكافي للإجابة، بما يضمن التفكير المتأن في تقييم واقع مشاريع التحول المؤسسي.

وتكمن أهمية الطريقة المتبعة في جمع البيانات في أنها توفر قاعدة معلومات كمية منظمة يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات. فكلما كانت آلية جمع البيانات دقيقة ومنظمة، زادت موثوقية النتائج المتوصل إليها، وأصبحت أكثر قدرة على عكس الواقع الفعلي لإدارة مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات السعودية، بما يدعم تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تعزيز الفعالية في ضوء التحولات التنظيمية الجارية.

### 3.6. أنواع البيانات:

تستند هذه الدراسة إلى نوعين رئيسيين من البيانات لضمان شمولية التحليل ودقته، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، إذ يكمل كل نوع الآخر في بناء صورة متكاملة عن واقع إدارة مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات السعودية بعد إعادة هيكلة القطاعات الحكومية.

#### - البيانات الأولية

تُعرّف البيانات الأولية بأنها المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من مصادرها الأصلية لأول مرة لأغراض هذه الدراسة تحديداً. في سياق هذه الدراسة، تشمل البيانات الأولية الاستجابات المباشرة من أفراد العينة المستهدفة داخل الوزارات، سواء كانوا قيادات إدارية، مديري مشاريع، أو أعضاء فرق التحول المؤسسي. وقد تم جمع هذه البيانات باستخدام أدوات بحث مصممة خصيصاً لتقييم المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بما يعكس مستوى وضوح الأهداف والاستراتيجيات، وكفاءة الموارد البشرية والفنية، ومدى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، إضافة إلى تقييم فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي. ويتميز هذا

النوع من البيانات بالدقة والملاءمة العالية لأهداف البحث، إذ يتم جمعه في سياق محدد ووفق أدوات قياس مصممة بعناية، ما يضمن قدرة الباحث على تحليلها بصورة دقيقة واستخلاص نتائج موضوعية.

#### - البيانات الثانوية

تمثل البيانات الثانوية المعلومات التي سبق جمعها لأغراض أخرى، سواء كانت تقارير رسمية، دراسات سابقة، أو إحصاءات منشورة من الجهات الحكومية المعنية. وتشمل هذه البيانات وثائق وزارة الإدارة، التقارير السنوية للمشاريع، الدراسات والتقارير البحثية المتعلقة بإعادة هيكلة القطاعات الحكومية، وأدلة السياسات والإجراءات المعتمدة في إدارة مشاريع التحول المؤسسي. ويُستفاد من البيانات الثانوية لتوفير خلفية معرفية شاملة، ودعم التحليل بتقديم مقارنة بين الممارسات الميدانية والتوجهات الرسمية والسياسات المعتمدة، كما تساعد على التحقق من صحة المعلومات الأولية ومقارنتها بالبيانات التاريخية أو الإحصائية المتاحة.

ويكتسب استخدام هذين النوعين من البيانات أهميته من كونه يوفر أساسًا متينًا للبحث، حيث تتيح البيانات الأولية قياس واقع الحال مباشرة من المشاركين، بينما توفر البيانات الثانوية سياقًا معرفيًا وتحليليًا يمكن من خلاله تفسير النتائج وربطها بالسياسات الوطنية والمعايير التنظيمية المطبقة داخل الوزارات. ومن خلال تكامل البيانات الأولية والثانوية، تصبح الدراسة قادرة على تقديم تقييم شامل وموثوق لفعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي بعد هيكلة القطاعات الحكومية، بما يعزز مصداقية النتائج ويوفر قاعدة متينة للتوصيات المستقبلية.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

#### - التحضير لعملية التحليل

تعد مرحلة التحضير لعملية التحليل الإحصائي من أهم الخطوات التي تضمن دقة وموضوعية نتائج الدراسة. فقد شملت هذه المرحلة مراجعة البيانات المجمعة من العينة المستهدفة، والتأكد من اكتمالها وسلامتها من الأخطاء أو القيم المفقودة، بالإضافة إلى ترميز الاستجابات الرقمية بحيث تصبح قابلة للمعالجة الإحصائية. كما تم إجراء عمليات تنظيف البيانات

وفحصها للتأكد من عدم وجود أي استجابات شاذة أو غير منطقية قد تؤثر على مصداقية النتائج. ويهدف التحضير إلى ضمان جاهزية البيانات للتحليل، بما يحقق أعلى درجات الدقة في تفسير العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

#### - وصف البيانات وتحليلها الأولي

بعد الانتهاء من مرحلة التحضير، بدأ التحليل بوصف البيانات بشكل كمي، وذلك من خلال استخدام مؤشرات إحصائية وصفية مثل المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والتي تساعد على تقديم صورة شاملة عن خصائص العينة ومستوى المتغيرات محل الدراسة. وقد تم عرض هذه المؤشرات بشكل يوضح الفروق في الاستجابات بين مختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية، مما يوفر فهمًا أوليًا لاتجاهات البيانات ومدى تباينها. وتساعد هذه المرحلة الباحث على تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحليل أعمق، كما توفر أساسًا لإجراء اختبارات العلاقة والتأثير بين المتغيرات.

#### - اختبار الفرضيات والتحقق من العلاقات

في هذه المرحلة، تم تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات البحثية، والكشف عن مدى تأثير المتغيرات المستقلة (وضوح الأهداف والاستراتيجيات، كفاءة الموارد البشرية والفنية، وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة) على المتغير التابع وهو فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي. وقد شمل ذلك استخدام اختبارات الترابط لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات، بالإضافة إلى استخدام التحليل الانحداري لتقدير درجة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع. وتم اختيار هذه الأساليب لأنها تتوافق مع طبيعة البيانات ومستوى القياس المستخدم، كما أنها توفر مؤشرات كمية دقيقة تعكس العلاقة بين العوامل المدروسة.

#### - تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات

بعد الانتهاء من التحليل الكمي، تم تفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري، مع التركيز على مدى تبرير الفرضيات العلمية والتوصيف الكمي للعلاقات بين المتغيرات. وقد أتاح التحليل الإحصائي للباحث التوصل إلى استنتاجات دقيقة حول العوامل المؤثرة في فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات السعودية، وتحديد أي المتغيرات المستقلة لها التأثير الأكبر، إضافة إلى إبراز الأنماط المشتركة في استجابات المشاركين. كما تم استخدام النتائج لتقديم توصيات

عملية تستند إلى أدلة كمية، مما يعزز من إمكانية تطبيقها في تحسين إدارة المشاريع المؤسسية بعد الهيكلة. من خلال هذه الإجراءات، يصبح التحليل الإحصائي أداة مركزية في الدراسة تضمن ربط البيانات الميدانية بالأطر النظرية، وتمكن الباحث من تقديم نتائج دقيقة وموثوقة تساهم في فهم واقع إدارة مشاريع التحول المؤسسي، وتقديم قاعدة علمية متينة لدعم اتخاذ القرار داخل الوزارات السعودية.

### 3.8. الخاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أنه قد شكّل الركيزة المنهجية التي قامت عليها الدراسة، حيث تم فيه بناء الإطار التطبيقي الذي سيُستند إليه في اختبار مدى فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات السعودية في ضوء التحولات التنظيمية المرتبطة بمستهدفات رؤية السعودية 2030. فقد انتقل البحث من الطرح النظري والتحليلي إلى تحديد المسار العلمي الدقيق الذي سيحكم عملية القياس والتفسير واستخلاص النتائج، بما يضمن اتساقاً منهجياً بين أهداف الدراسة وإجراءاتها.

وقد أرسى الفصل الأسس التي تضمن وضوح المفاهيم وتحويلها إلى مؤشرات قابلة للتطبيق الميداني، بما يسهم في تقليص الفجوة بين التنظير والممارسة الفعلية داخل البيئة الوزارية. كما عالج الكيفية التي تم من خلالها اختيار الإطار المنهجي الأنسب لطبيعة المشكلة البحثية، بحيث يعكس خصوصية السياق الحكومي السعودي بعد عمليات الهيكلية، ويأخذ في الاعتبار طبيعة مشاريع التحول المؤسسي وما تتسم به من تعقيد وتداخل في الأدوار والمسؤوليات.

كذلك عزز الفصل من مصداقية الدراسة من خلال توضيح الأسس التي بُني عليها اختيار المشاركين وآليات تمثيلهم للواقع الإداري، بما يحقق درجة عالية من العدالة والموضوعية في تصوير مستوى الفعالية الفعلية داخل الوزارات. وقد أسهم ذلك في ضمان أن النتائج المتوقعة لن تكون انعكاساً لآراء فردية معزولة، بل تعبيراً عن توجهات وأنماط عمل حقيقية في بيئة العمل المؤسسي.

ومن الجوانب المهمة التي أبرزها الفصل العناية بجودة البيانات، من حيث دقة جمعها وتنظيمها، والحرص على التحقق من ملاءمتها لأهداف الدراسة. فالتعامل المنهجي مع البيانات يعكس التزاماً علمياً يهدف إلى تقليل التحيز، ورفع مستوى الثقة في المخرجات النهائية. كما أن تحديد طبيعة البيانات وخصائصها مكّن من اختيار الأساليب التحليلية الأكثر مناسبة، الأمر الذي يعزز من قوة الاستنتاجات ويمنحها بعداً تفسيرياً عميقاً.

إن أهمية هذا الفصل لا تكمن فقط في كونه عرضاً للإجراءات البحثية، بل في كونه الضامن الرئيس لسلامة البناء العلمي للدراسة ككل. فمن خلال ما تضمنته من تنظيم منهجي دقيق، أصبح بالإمكان الانتقال إلى مرحلة تحليل النتائج بثقة أكبر في أن الأدوات والإجراءات قد صُممت ونُفذت وفق معايير علمية رصينة. كما أن توثيق هذه الإجراءات يسهم في تعزيز قابلية الدراسة للتكرار أو المقارنة بدراسات أخرى تتناول موضوعات التحول المؤسسي في القطاع الحكومي.

إن الفصل الثالث يمثل حجر الأساس الذي تستند إليه بقية فصول الدراسة، إذ هيأ الأرضية العلمية الصلبة لاستخلاص نتائج موضوعية يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات السعودية، ودعم جهود الارتقاء بالكفاءة المؤسسية في مرحلة ما بعد الهيكلة، بما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية الوطنية ويعزز تحقيق مستهدفاتها التنموية.

## ملحق الاستبانة

| الإجابة    |         |                   |                  |                        | الأسئلة                                                                   |
|------------|---------|-------------------|------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|            |         |                   |                  |                        | 1- الأسئلة العامة                                                         |
| 60+        | 60-50   | 50-40             | 40-30            | 30-20                  | العمر                                                                     |
|            |         |                   | أنثى             | ذكر                    | الجنس                                                                     |
| دكتوراه    | ماجستير | شهادة عليا        | درجة البكالوريوس | شهادة الدراسة الثانوية | الدرجة العلمية                                                            |
|            |         |                   |                  |                        | 2- أسئلة الإستبيان                                                        |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تمتلك الوزارة رؤية واضحة ومعلنة لمشاريع التحول المؤسسي بعد إعادة الهيكلة. |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تم تحديد أهداف مشاريع التحول المؤسسي بشكل دقيق وقابل للقياس.              |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | توجد خطة زمنية معتمدة لإدارة وتنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.                |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تم توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين الإدارات المختلفة بعد الهيكلة.     |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تلتزم القيادات العليا بدعم ومتابعة مشاريع التحول المؤسسي بشكل مستمر.      |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتم توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لإنجاح مشاريع التحول.          |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | توجد آليات فعالة لإدارة المخاطر المصاحبة لعمليات التحول المؤسسي.          |

|            |       |                   |          |               |                                                                        |
|------------|-------|-------------------|----------|---------------|------------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يتم استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس تقدم مشاريع التحول.        |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يتم إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ لمشاريع التحول.           |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | ساهمت إعادة الهيكلة في تحسين سرعة اتخاذ القرار داخل الوزارة.           |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أسهمت مشاريع التحول المؤسسي في رفع كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية. |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | توجد برامج تدريب وتأهيل لدعم الموظفين خلال مرحلة التحول.               |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يتم تقييم نتائج مشاريع التحول بشكل دوري وتصحيح الانحرافات.             |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | ساعدت إدارة المشاريع الفعالة في تقليل مقاومة التغيير بين الموظفين.     |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يتم توظيف التقنيات الرقمية لدعم تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.           |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تحققت وفورات في التكاليف نتيجة تطبيق مشاريع التحول المؤسسي.            |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | ساهمت مشاريع التحول المؤسسي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.  |

➤ <https://forms.gle/g4kJRtUK1pdJ4Nv9>

## أدوات البحث:

| م | أداة البحث                                | الهدف من استخدامها                                                                                                  | عدد الفقرات | طريقة القياس  |
|---|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|
| 1 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى وضوح الأهداف والاستراتيجيات لدى المشاركين ومدى إدراكهم للرؤية والخطط الاستراتيجية لمشاريع التحول المؤسسي | 5           | ليكرت الخماسي |
| 2 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس كفاءة الموارد البشرية والفنية في دعم وتنفيذ مشاريع التحول المؤسسي                                              | 5           | ليكرت الخماسي |
| 3 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | تقييم مدى تطبيق الوزارات لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة والممارسات المنظمة خلال تنفيذ مشاريع التحول                | 5           | ليكرت الخماسي |
| 4 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي من خلال تقييم نتائج المشاريع ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة                   | 5           | ليكرت الخماسي |
| 5 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | جمع تقييم عام للمشاركين حول العوامل المؤثرة في نجاح أو قصور إدارة مشاريع التحول المؤسسي وربطها بالتطبيق العملي      | 5           | ليكرت الخماسي |

- 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](https://www.researchgate.net/publication/374126902_The_determinants_of_smart_government_systems_adoption_by_public_sector_organizations_in_Saudi_Arabia)
- Alanazi, A. F. (2025). Enhancing Safety and Crisis Management Through Adaptive Leadership in Complex Construction Engineering Projects. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2313-576X/11/3/85>
- Alatawi, O. D. (2025). Combating corruption and promoting economic resilience: legal and institutional reform in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.nature.com/articles/s41599-025-05873-x>
- 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](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](https://www.researchgate.net/publication/377743040_Leadership_Dynamics_in_Organizational_Change_An_In-Depth_Exploration_of_Public_and_Private_Sectors_in_Saudi_Arabia)

- Al-Lehyani, B. S. (2025). Measuring the Alignment Gap Between Organizational Strategic Plans and Vision 2030 Goals: An Analytical Study in Saudi Arabia قياس فجوة المواءمة بين الخطط الاستراتيجية للمنظمات وأهداف رؤية 2030: دراسة تحليلية في المملكة العربية السعودية. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/394232417\\_Measuring\\_the\\_Alignment\\_Gap\\_Between\\_Organizational\\_Strategic\\_Plans\\_and\\_Vision\\_2030\\_Goals\\_An\\_Analytical\\_Study\\_in\\_Saudi\\_Arabiaqyas\\_fjwta\\_lmwa\\_mta\\_byn\\_alkhta\\_alastratyjta\\_llmnzmat\\_wahdaf\\_rwyt\\_2030\\_drast\\_th](https://www.researchgate.net/publication/394232417_Measuring_the_Alignment_Gap_Between_Organizational_Strategic_Plans_and_Vision_2030_Goals_An_Analytical_Study_in_Saudi_Arabiaqyas_fjwta_lmwa_mta_byn_alkhta_alastratyjta_llmnzmat_wahdaf_rwyt_2030_drast_th)
- Al-Naghi, A. (2024). Impact of leadership skills on the success of large and medium construction projects management in Yemen. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/385243596\\_Impact\\_of\\_leadership\\_skills\\_on\\_the\\_success\\_of\\_large\\_and\\_medium\\_construction\\_projects\\_management\\_in\\_Yemen](https://www.researchgate.net/publication/385243596_Impact_of_leadership_skills_on_the_success_of_large_and_medium_construction_projects_management_in_Yemen)
- 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](https://www.researchgate.net/publication/375130974_Critical_Success_Factors_and_Challenges_in_Adopting_Digital_Transformation_in_the_Saudi_Ministry_of_Education)
- Chathuranga, S. (2023). Practices Driving the Adoption of Agile Project Management Methodologies in the Design Stage of Building Construction Projects. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/13/4/1079>
- 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](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](https://www.researchgate.net/publication/374157222_Saudi_Arabia's_Public_Investment_Fund_as_a_Tool_for_Economic_Diversification_and_Sports_Diplomacy)