

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

اسم الطالب

زياد عسكرايامي

Ziyad Askar Alyami

الرقم الجامعي

232001939

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

4.....	قائمة الجداول.....
7.....	فهرس الأشكال.....
8.....	المستخلص.....
9.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
10.....	1.1. المقدمة.....
11.....	1.2. مشكلة الدراسة.....
11.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
12.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
13.....	1.3. أهمية الدراسة.....
13.....	1.3.1. على المستوى النظري:.....
13.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
14.....	1.4. أسئلة الدراسة:.....
15.....	1.5. أهداف الدراسة:.....
15.....	1.6. فرضيات الدراسة.....
16.....	1.7. نموذج الدراسة.....
17.....	1.8. منهجية الدراسة.....
19.....	1.9. الدراسة الميدانية.....
20.....	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
22.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
23.....	2.1. المقدمة:.....
24.....	2.2. المتغيرات المستقلة:.....
25.....	2.3. المتغير التابع:.....
25.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
27.....	2.5. الخاتمة:.....

28	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
29	3.1. المقدمة:
31	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:
32	3.3. تصميم البحث:
34	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:
35	3.5. طريقة جمع البيانات:
36	3.6. أنواع البيانات:
37	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:
40	3.8. الخاتمة:
42	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
43	4.1. المقدمة:
45	4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):
47	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:
48	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):
89	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:
101	4.6. الخاتمة:
103	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
104	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
106	5.2. توصيات الدراسة:
107	5.3. الخاتمة:
108	ملحق الاستبانة
110	أدوات البحث:
111	المراجع:

قائمة الجداول

47	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
48	جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
48	جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية.....
49	جدول 4 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....
50	جدول 5 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....
52	جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
54	جدول 7 : التحليل الإحصائي لامتلاك الوزارة رؤية واضحة ومعلنة لمشاريع التحول المؤسسي بعد إعادة الهيكلة.....
56	جدول 8 : التحليل الإحصائي لتحديد أهداف مشاريع التحول المؤسسي بشكل دقيق وقابل للقياس.....
58	جدول 9 : التحليل الإحصائي لوجود خطة زمنية معتمدة لإدارة وتنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.....
60	جدول 10 : التحليل الإحصائي لتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين الإدارات المختلفة بعد الهيكلة.....
61	جدول 11 : التحليل الإحصائي لالتزام القيادات العليا بدعم ومتابعة مشاريع التحول المؤسسي بشكل مستمر.....
63	جدول 12 : التحليل الإحصائي لتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لإنجاح مشاريع التحول.....
64	جدول 13 : التحليل الإحصائي لوجود آليات فعالة لإدارة المخاطر المصاحبة لعمليات التحول المؤسسي.....
66	جدول 14 : التحليل الإحصائي لاستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس تقدم مشاريع التحول.....
67	جدول 15 : التحليل الإحصائي لإشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ لمشاريع التحول.....
69	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة إعادة الهيكلة في تحسين سرعة اتخاذ القرار داخل الوزارة.....
70	جدول 17 : التحليل الإحصائي لإسهام مشاريع التحول المؤسسي في رفع كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية.....
72	جدول 18 : التحليل الإحصائي لوجود برامج تدريب وتأهيل لدعم الموظفين خلال مرحلة التحول.....
73	جدول 19 : التحليل الإحصائي لتقييم نتائج مشاريع التحول بشكل دوري وتصحيح الانحرافات.....
75	جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساعدة إدارة المشاريع الفعالة في تقليل مقاومة التغيير بين الموظفين.....
77	جدول 21 : التحليل الإحصائي لتوظيف التقنيات الرقمية لدعم تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.....
79	جدول 22 : التحليل الإحصائي لتحقيق وفورات في التكاليف نتيجة تطبيق مشاريع التحول المؤسسي.....
81	جدول 23 : التحليل الإحصائي لمساهمة مشاريع التحول المؤسسي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.....
83	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي ووضوح الأهداف والاستراتيجيات.....
84	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وكفاءة الموارد البشرية والفنية.....

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة	86
جدول 27 : اختبار التباين الأحادي	88
جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز	88
جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مشاريع التحول المؤسسي وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارات السعودية بعد هيكله القطاعات الحكومية	89
جدول 30 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مشاريع التحول المؤسسي وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارات السعودية بعد هيكله القطاعات الحكومية	90
جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مشاريع التحول المؤسسي وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارات السعودية بعد هيكله القطاعات الحكومية	90
جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية لمشاريع التحول وبين فعاليتها في الوزارات السعودية	91
جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية لمشاريع التحول وبين فعاليتها في الوزارات السعودية	92
جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية لمشاريع التحول وبين فعاليتها في الوزارات السعودية	92
جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تؤثر كفاءة الموارد البشرية والفنية المتوفرة في الوزارات بشكل إيجابي على فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي	93
جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: تؤثر كفاءة الموارد البشرية والفنية المتوفرة في الوزارات بشكل إيجابي على فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي	94
جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تؤثر كفاءة الموارد البشرية والفنية المتوفرة في الوزارات بشكل إيجابي على فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي	94
جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يساهم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين فعالية تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي	95
جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يساهم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين فعالية تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي	96
جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يساهم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين فعالية تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي	96

- جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تؤثر العوامل التنظيمية والتقنية (كالهيكل الإداري، ونظم المعلومات، والدعم القيادي) بشكل كبير على فعالية إدارة مشاريع التحول في الوزارات.....97
- جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: تؤثر العوامل التنظيمية والتقنية (كالهيكل الإداري، ونظم المعلومات، والدعم القيادي) بشكل كبير على فعالية إدارة مشاريع التحول في الوزارات.....98
- جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تؤثر العوامل التنظيمية والتقنية (كالهيكل الإداري، ونظم المعلومات، والدعم القيادي) بشكل كبير على فعالية إدارة مشاريع التحول في الوزارات.....98
- جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة إيجابية بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وتحقيق تحسّن ملموس في الأداء المؤسسي للوزارات بعد الهيكلية.....99
- جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة إيجابية بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وتحقيق تحسّن ملموس في الأداء المؤسسي للوزارات بعد الهيكلية.....100
- جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة إيجابية بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وتحقيق تحسّن ملموس في الأداء المؤسسي للوزارات بعد الهيكلية.....100

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة..... 49
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة..... 51
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية..... 53
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لامتلاك الوزارة رؤية واضحة ومعلنة لمشاريع التحول المؤسسي بعد إعادة الهيكلة. 55
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتحديد أهداف مشاريع التحول المؤسسي بشكل دقيق وقابل للقياس. 57
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لوجود خطة زمنية معتمدة لإدارة وتنفيذ مشاريع التحول المؤسسي. 59
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين الإدارات المختلفة بعد الهيكلة. 60
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لالتزام القيادات العليا بدعم ومتابعة مشاريع التحول المؤسسي بشكل مستمر. 62
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لإنجاح مشاريع التحول. 63
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لوجود آليات فعالة لإدارة المخاطر المصاحبة لعمليات التحول المؤسسي. 65
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لاستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس تقدم مشاريع التحول. 66
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لإشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ لمشاريع التحول. 68
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساهمة إعادة الهيكلة في تحسين سرعة اتخاذ القرار داخل الوزارة. 69
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لإسهام مشاريع التحول المؤسسي في رفع كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية. 71
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لوجود برامج تدريب وتأهيل لدعم الموظفين خلال مرحلة التحول. 72
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتقييم نتائج مشاريع التحول بشكل دوري وتصحيح الانحرافات. 74
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساعدة إدارة المشاريع الفعالة في تقليل مقاومة التغيير بين الموظفين. 76
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لتوظيف التقنيات الرقمية لدعم تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي. 78
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتحقيق وفورات في التكاليف نتيجة تطبيق مشاريع التحول المؤسسي. 80
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة مشاريع التحول المؤسسي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. 82
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي ووضوح الأهداف والاستراتيجيات..... 83
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وكفاءة الموارد البشرية والفنية..... 85
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة..... 87

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي في الوزارات السعودية بعد إعادة هيكلة القطاعات الحكومية، من خلال تحليل العوامل المؤثرة في نجاح هذه المشاريع مثل وضوح الأهداف والاستراتيجيات، كفاءة الموارد البشرية والفنية، وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة. وقد اعتمد البحث المنهجية الكمية لجمع البيانات، حيث تم استخدام استبيانات مغلقة مقننة وفق مقياس ليكرت الخماسي، واستهدفت الدراسة عينة بلغت ٢٧٢ مشاركاً من القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، وأعضاء فرق التحول المؤسسي داخل مختلف الوزارات. أظهرت نتائج الدراسة أن وضوح الأهداف والاستراتيجيات، وكفاءة الموارد البشرية والفنية، وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة ترتبط بشكل إيجابي وملحوظ بمستوى فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي. كما بينت النتائج أن وجود إطار تنظيمي واضح، ودعم قيادي مستمر، واستثمار في تطوير المهارات والقدرات الفنية للعاملين يسهم في تحسين مستوى التنفيذ وتحقيق الأهداف المؤسسية. استناداً إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز وضوح الأهداف الاستراتيجية لكل مشروع، وتطوير برامج تدريبية متقدمة للموارد البشرية، وتبني أدوات وممارسات إدارة مشاريع حديثة، بالإضافة إلى إنشاء آليات قياس ومتابعة دقيقة لضمان الفعالية المؤسسية المستدامة. كما تشدد على أهمية التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان انسجام الجهود وتحقيق النتائج المرجوة.

الكلمات المفتاحية: التحول المؤسسي، إدارة المشاريع، الوزارات السعودية، كفاءة الموارد البشرية، وضوح

الاستراتيجيات، منهجيات المشاريع الحديثة، فعالية الإدارة.

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 تولّت 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 هيكلية 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 الهيكلية.
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

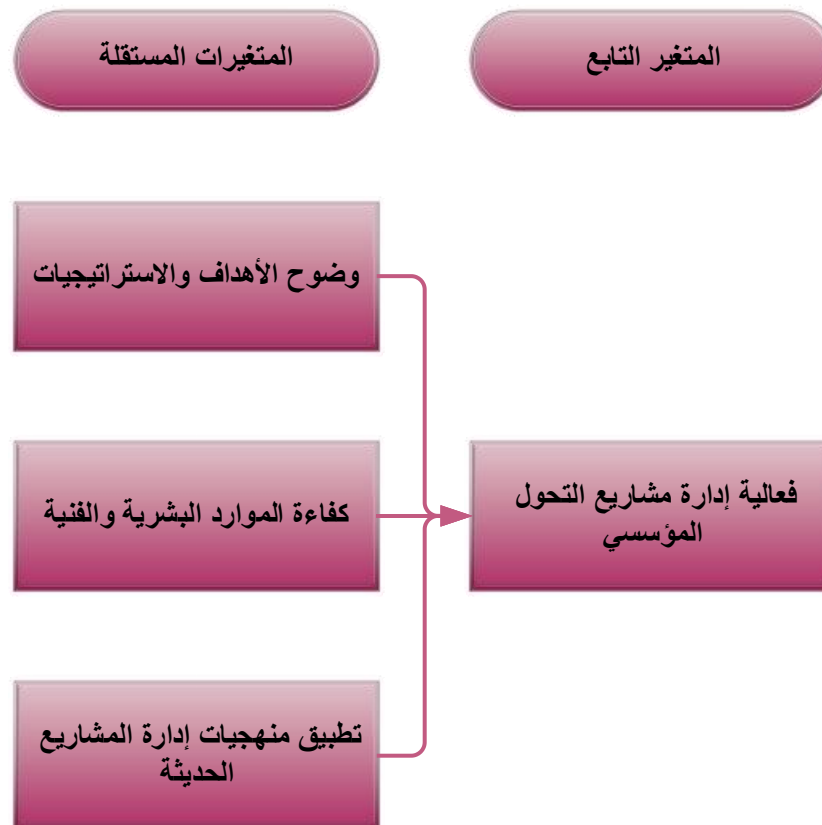
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مشاريع التحول المؤسسي وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارات السعودية بعد هيكلية القطاعات الحكومية.

👉 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 اللجنة أو الجهات المختصة	حسب الجدول	الحصول على تقييم شامل وتعزيز 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 ستم 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 الممكن إجراؤها. 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 ستُعرض 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 المشاركون 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 تفسيريّاً 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.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة:

يأتي الفصل الرابع من هذه الدراسة ليشكل المرحلة التطبيقية المحورية التي تربط بين الإطار المنهجي الذي تم عرضه في الفصل السابق والنتائج العملية المستخلصة من البحث الميداني. فهو يركز على تقديم صورة دقيقة وشاملة عن الواقع الذي تعيشه الوزارات السعودية في إدارة مشاريع التحول المؤسسي بعد إعادة هيكلة القطاعات الحكومية، من خلال معالجة البيانات المجمعة وتحليلها بطريقة علمية منهجية. ويُعد هذا الفصل خطوة أساسية في البحث، لأنه يوضح مدى موثوقية البيانات، ويعكس القدرة على تفسير الظواهر المدروسة، ويتيح تقديم نتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها في تطوير ممارسات الإدارة المؤسسية وتحسين فاعلية المشاريع.

ويعنى هذا الفصل بتوضيح الخصائص الأساسية للعينة المشاركة في الدراسة، مما يتيح فهم التوزيع السكاني والإداري للمجتمع محل البحث، والصفات التي يمكن أن تؤثر في استجاباتهم. ويتيح ذلك للقارئ تكوين رؤية واضحة عن طبيعة الأشخاص الذين شاركوا في الدراسة، ومدى تمثيلهم للواقع الوزاري، وهو أمر ضروري لفهم مصداقية النتائج والتعميم المحتمل لها. فالتحليل الدقيق للعينة يساعد على التعرف على التباينات في الخبرات والمسؤوليات الإدارية، ويكشف عن الأنماط المختلفة في التقييم الذاتي للعاملين، بما يعكس التنوع في بيئة العمل المؤسسي بعد إعادة الهيكلة.

كما يسلط الفصل الضوء على جودة الأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات، مع التركيز على التأكد من دقتها وموثوقيتها قبل استخدامها في التحليل. فالتعامل مع أدوات موثوقة يضمن أن النتائج المستخلصة تعكس الواقع بشكل صحيح، ويقلل من احتمالية الانحياز أو الأخطاء في تفسير البيانات. ويُعزز هذا الأمر من ثقة القارئ وصناع القرار في النتائج، ويؤكد أن الاستنتاجات قائمة على أساس علمي رصين، وليس مجرد تقديرات أو تصورات فردية.

ويهدف الفصل أيضًا إلى تقديم معالجة شاملة للبيانات المجمعة، وتحليلها بطريقة تُمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث الرئيسية بشكل دقيق. ففهم توزيع الاستجابات، ومستوى تباينها، واتجاهاتها العامة يتيح تقييم مدى تحقيق الوزارات لأهداف مشاريع التحول المؤسسي، ويساعد على كشف العوامل التي تسهم في تعزيز أو تقليل الفعالية المؤسسية. وتوفر هذه المعالجة التحليلية أساسًا قويًا لاختبار العلاقات بين المتغيرات، وتحديد مدى تأثير كل عامل من العوامل المدروسة في النتائج الميدانية.

كما يُمثل هذا الفصل مرحلة مناقشة النتائج، والتي تتيح ربط التحليل الإحصائي بالواقع المؤسسي والسياق الوطني، بما يعكس طبيعة التحديات والفرص المتاحة في إدارة مشاريع التحول. ومن خلال هذه المناقشة، يمكن تقديم استنتاجات دقيقة وقابلة للتطبيق، كما يمكن استخلاص توصيات عملية تستند إلى بيانات دقيقة، ما يعزز من قيمة الدراسة العلمية والتطبيقية.

يشكل الفصل الرابع قلب الدراسة التحليلي، حيث يجمع بين البيانات النظرية والميدانية في إطار علمي منظم، ويتيح للباحث تقديم تقييم شامل لواقع إدارة مشاريع التحول المؤسسي، ويساهم في تقديم رؤية واضحة لصناع القرار حول كيفية تعزيز الفعالية المؤسسية داخل الوزارات السعودية بعد الهيكلة.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

سجلت العبارة المتعلقة برفع كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية أدنى متوسط حسابي بين عبارات القياس بـ 3.44؛ وهو ما يشير إلى أن المكتسبات التشغيلية المباشرة للتحويل قد تكون أقل وضوحاً للممارسين مقارنة بالأهداف الاستراتيجية الكبرى. يتقارب هذا مع النتيجة المرتبطة بتقليل مقاومة التغيير (3.45)، وبرامج التدريب (3.49). هذه الأرقام تعكس فجوة محتملة في الجوانب اللينة (Soft Skills) والإجراءات التفصيلية التي تمس يوميات الموظف؛ فبينما تنجح الوزارات في صياغة الرؤية الواضحة التي تصدرت النتائج بمتوسط 3.70، يظل الأثر على مستوى الكفاءة الإجرائية وتأهيل الكوادر وتطويع المقاومة يحتاج إلى جهود إضافية لردم الهوة بين التخطيط الفوقي والتنفيذ الميداني.

تظهر البيانات تركيزاً قوياً على النتائج النهائية المرتبطة بالهيكل الجديد، حيث جاء تحسين سرعة اتخاذ القرار في المرتبة الأولى بمتوسط 3.71. يتسق ذلك مع جوهر إعادة الهيكلة في القطاعات الحكومية السعودية التي استهدفت تقليص البيروقراطية. ومع ذلك، يلاحظ ارتفاع الانحراف المعياري في معظم العبارات ليتجاوز حاجز 1.50 في مؤشرات مثل توفير الموارد، إدارة المخاطر، واستخدام مؤشرات الأداء (KPIs). هذا التشتت الإحصائي يبرهن على وجود تباين جوهري في تجارب الموظفين؛ فالإجماع حول الرؤية لم ينسحب بالضرورة على كفاية الموارد المتاحة أو فعالية الرقابة. يعزى ذلك غالباً إلى اختلاف مستويات النضج الإداري بين الإدارات المختلفة داخل الوزارة الواحدة بعد الدمج أو التعديل الهيكلي. كما أن قيم الالتواء (Skewness) جاءت سالبة لجميع العبارات، مما يعني أن الاتجاه العام للعينة يميل نحو الموافقة؛ لكن انخفاض قيم التفرطح (Kurtosis) يشير إلى توزيع مسطح يعكس عدم تركيز الآراء حول نقطة واحدة، وهو سلوك إحصائي طبيعي في بيانات التحويل الكبرى حيث تتفاوت درجة الاستجابة للتغيير بناءً على الموقع الوظيفي والدرجة العلمية التي بلغ متوسطها 3.48 بين أفراد العينة.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.294	-1.139	.148	-.168	1.350	3.00	.082	3.14	0	272
.294	-1.988	.148	.163	.499	1.00	.030	1.46	0	272

.294	- .898	.148	-.273	1.199	3.00	.073	3.48	0	272	الدرجة العلمية
.294	- .939	.148	-.652	1.357	4.00	.082	3.70	0	272	تمتلك الوزارة رؤية واضحة ومعلنة لمشاريع التحول المؤسسي بعد إعادة الهيكلة.
.294	-1.071	.148	-.611	1.448	4.00	.088	3.62	0	272	تم تحديد أهداف مشاريع التحول المؤسسي بشكل دقيق وقابل للقياس.
.294	-1.005	.148	-.696	1.468	4.00	.089	3.67	0	272	توجد خطة زمنية معتمدة لإدارة وتنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.
.294	-1.288	.148	-.525	1.561	4.00	.095	3.51	0	272	تم توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين الإدارات المختلفة بعد الهيكلة.
.294	-1.065	.148	-.598	1.395	4.00	.085	3.68	0	272	تلتزم القيادات العليا بدعم ومتابعة مشاريع التحول المؤسسي بشكل مستمر.
.294	-1.227	.148	-.553	1.503	4.00	.091	3.57	0	272	يتم توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لإنجاح مشاريع التحول.
.294	-1.195	.148	-.568	1.514	4.00	.092	3.57	0	272	توجد آليات فعالة لإدارة المخاطر المصاحبة لعمليات التحول المؤسسي.
.294	-1.320	.148	-.551	1.578	4.00	.096	3.57	0	272	يتم استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس تقدم مشاريع التحول.
.294	-1.129	.148	-.532	1.433	4.00	.087	3.57	0	272	يتم إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ لمشاريع التحول.
.294	- .900	.148	-.697	1.404	4.00	.085	3.71	0	272	ساهمت إعادة الهيكلة في تحسين سرعة اتخاذ القرار داخل الوزارة.
.294	-1.364	.148	-.381	1.521	4.00	.092	3.44	0	272	أسهمت مشاريع التحول المؤسسي في رفع كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية.
.294	-1.403	.148	-.493	1.603	4.00	.097	3.49	0	272	توجد برامج تدريب وتأهيل لدعم الموظفين خلال مرحلة التحول.

يتم تقييم نتائج مشاريع التحول بشكل دوري وتصحيح الانحرافات.	272	0	3.66	.084	4.00	1.381	-.628	.148	-.928	.294
ساعدت إدارة المشاريع الفعالة في تقليل مقاومة التغيير بين الموظفين.	272	0	3.45	.090	4.00	1.477	-.432	.148	-1.290	.294
يتم توظيف التقنيات الرقمية لدعم تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.	272	0	3.63	.089	4.00	1.463	-.598	.148	-1.121	.294
تحققت وفورات في التكاليف نتيجة تطبيق مشاريع التحول المؤسسي.	272	0	3.53	.098	4.00	1.612	-.574	.148	-1.307	.294
ساهمت مشاريع التحول المؤسسي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.	272	0	3.69	.082	4.00	1.356	-.616	.148	-.971	.294

جدول 1: التحليلات الإحصائية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

تطابقت عينة الدراسة المسحوبة مع إجمالي الحالات الصالحة للتحليل بنسبة 100%؛ فلم يتم استبعاد أي استمارة، وهو ما يعزز من متانة القاعدة البيانية التي استند إليها البحث. النتيجة كانت قوية في مؤشر الثبات. سجل معامل "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة بلغت 0.880 لعدد 20 فقرة. هذه القيمة تبرهن على وجود اتساق داخلي قوي بين عبارات الاستبيان. يبدو أن أداة الدراسة صُممت بدقة تجعلها قادرة على قياس فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي بموثوقية عالية.

تجاوزت هذه القيمة بوضوح الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية (0.70)؛ ما يمنح الباحث طمأنينة إحصائية تجاه النتائج المستخلصة. الثبات العالي يعني أن الأداة ستعطي نتائج متقاربة في حال إعادة تطبيقها على عينة مماثلة في الوزارات السعودية. هذا الاستقرار في الاستجابات يقلل من احتمالات الخطأ العشوائي. الربط بين شمولية الحالات (272 حالة صالحة) وارتفاع معامل الموثوقية يجعل من التحليلات اللاحقة ركيزة صلبة لبناء التوصيات. غياب أي استبعادات في العينة (Missing Cases) يشير إلى جودة جمع البيانات وفهم المستقصى منهم لأسئلة الدراسة بشكل جيد.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	272	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	272	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.880

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

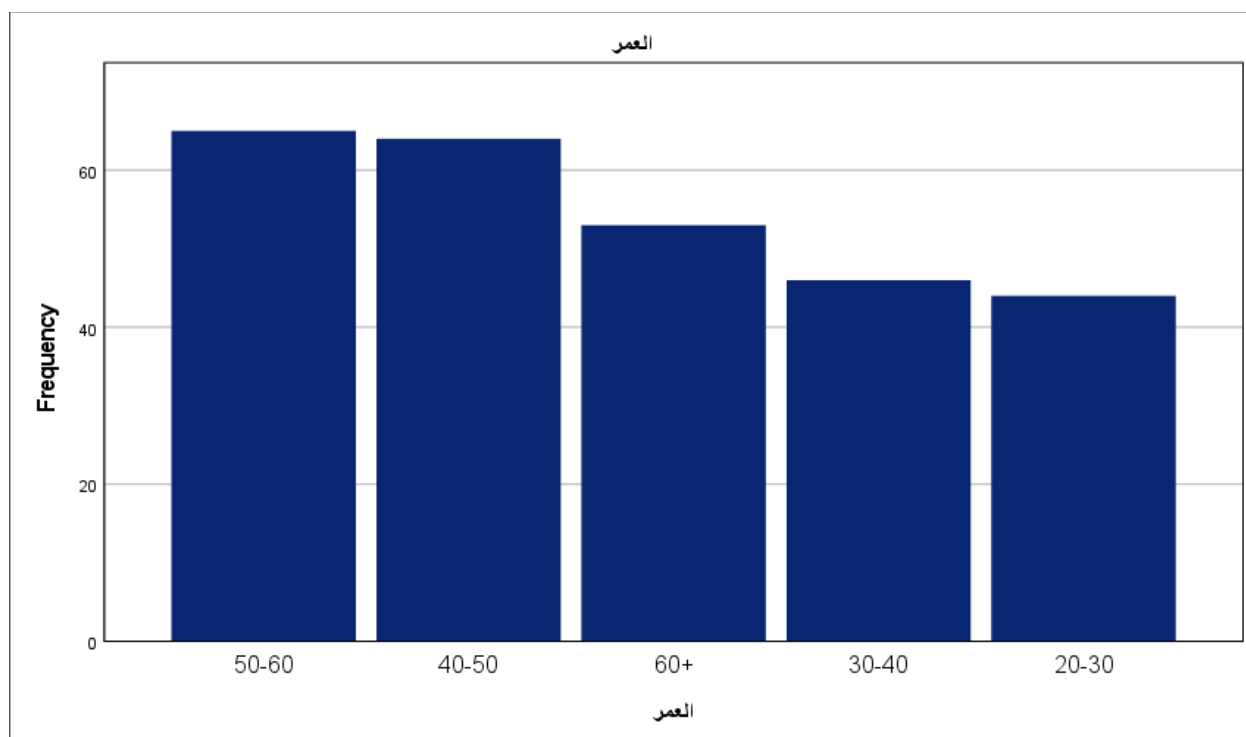
• عمر المشاركين في التجربة

سجلت الفئة الشابة بين 20 و30 عاماً النسبة الأقل بـ 16.2%؛ يلهمها مباشرة من هم في الثلاثينيات بـ 16.9%. تعكس هذه الأرقام واقعاً ديموغرافياً. النسبة الأكبر تتركز في الفئات العمرية المتقدمة. بلغت نسبة من تجاوزوا الخمسين عاماً قرابة 43.4% من إجمالي العينة. هذه السيطرة العمرية لمن هم فوق الأربعين تشير إلى خبرة تراكمية واسعة في الجهاز الحكومي. هم عاصروا الأنظمة القديمة وعاشوا تفاصيل إعادة الهيكلة.

الوزارات السعودية تعتمد في إدارتها الوسطى والعليا على جيل الخبرة. هذا التوزيع يفسر طبيعة الاستجابات في الدراسة؛ فالباحث يتعامل مع عينة ناضجة مهنيّاً. ربما يفسر هذا البطء النسبي في تقبل بعض أدوات التحول الرقمي أو التكنولوجي. الخبرة هنا سلاح ذو حدين. هي تضمن الاستقرار لكنها قد ترفع من سقف مقاومة التغيير الجذري. التوازن مفقود بين دماء الشباب وبين القيادات التقليدية. النتيجة واضحة. نحتاج إلى إشراك أكبر للفئات الشابة لضمان استدامة مشاريع التحول المؤسسي.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
23.9	23.9	23.9	65	50-60	Valid
47.4	23.5	23.5	64	40-50	
66.9	19.5	19.5	53	60+	
83.8	16.9	16.9	46	30-40	
100.0	16.2	16.2	44	20-30	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

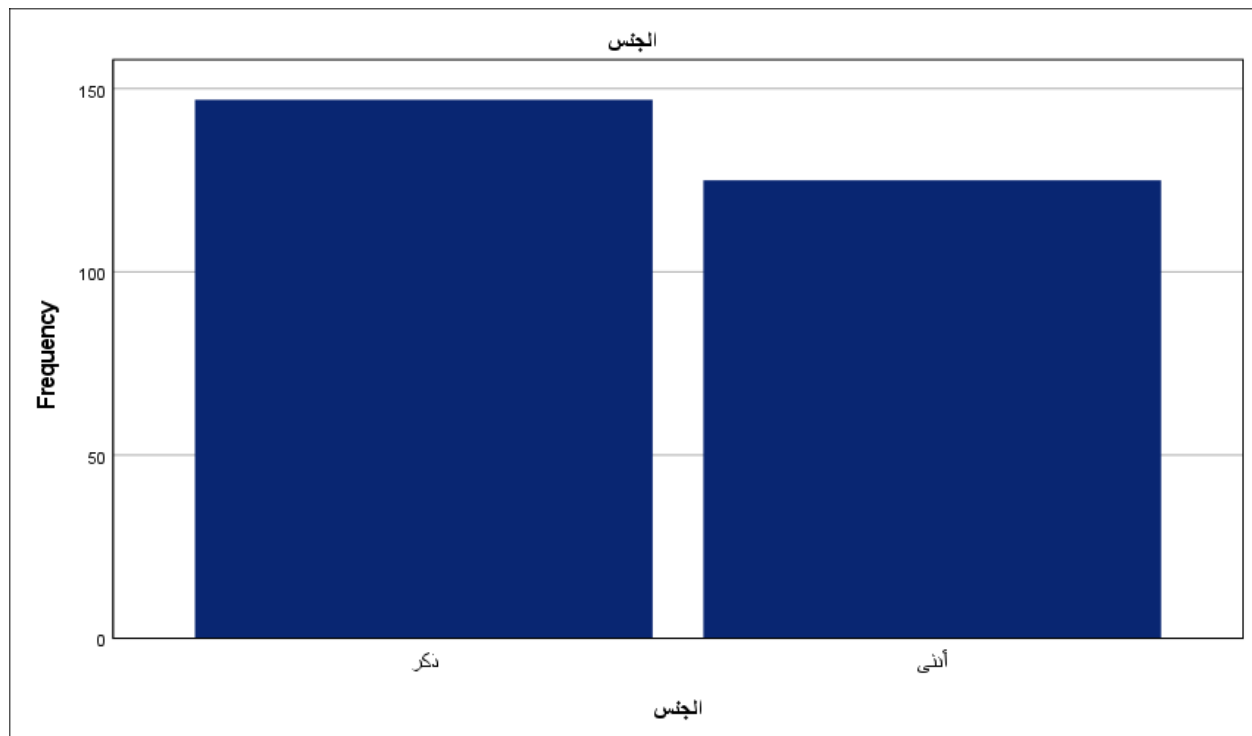
• جنس المشاركين في التجربة

تقترب نسب التوزيع بين الجنسين من التوازن بوجود 147 ذكراً بنسبة 54% مقابل 125 أنثى بنسبة 46%. الفارق ضئيل. النتيجة تعكس بوضوح نجاح سياسات تمكين المرأة في القطاع الحكومي السعودي. لم يعد العمل في الوزارات حكراً على الرجال. هذا التنوع يضفي ثقلًا على نتائج الدراسة؛ فأراء العينة تمثل وجهتي نظر مختلفتين في بيئة العمل.

الاستقرار في هذه النسب يعزز من تعميم النتائج. المشاركة النسائية القوية تشير إلى انخراط المرأة في مشاريع التحول المؤسسي بكثافة. الوزارات استقطبت الكفاءات دون تمييز جنسي واضح. هذا التحول الديموغرافي يغير من ديناميكيات إدارة المشاريع التقليدية. الرؤى المطروحة في الاستبيان تعبر عن مجتمع وظيفي متكامل. الاستجابات هنا لا تمثل فئة بعينها بل تمثل الواقع المؤسسي الجديد بكل تفاصيله.

الجنس					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
ذكر	147	54.0	54.0	54.0	Valid
أنثى	125	46.0	46.0	100.0	
Total	272	100.0	100.0		

جدول 5: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

• الدرجة العلمية

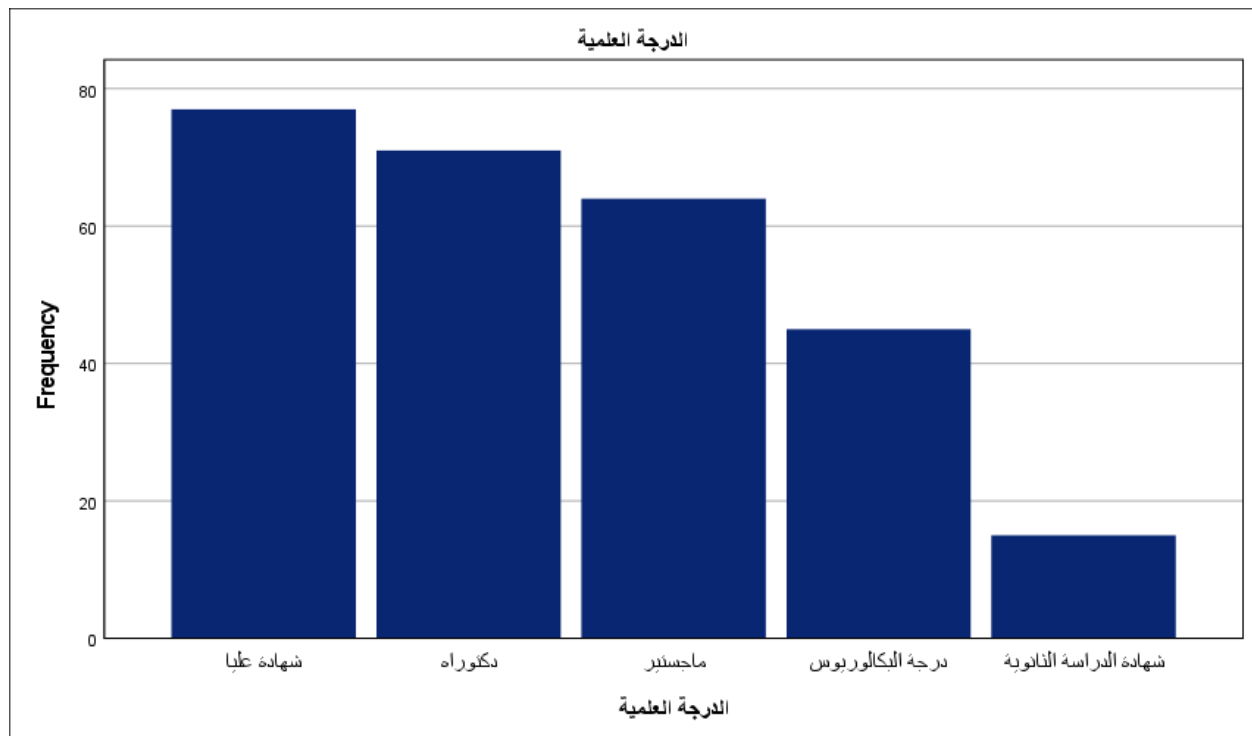
سجل أصحاب الشهادات العليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه) حضوراً طاعياً بنسبة إجمالية تتجاوز 77% من عينة الدراسة؛ في حين لم تتعدَّ نسبة حملة البكالوريوس 16.5%، وانحسرت شهادات الثانوية في أضيق نطاق بـ 5.5%. هذه التركيبة العلمية ليست مجرد أرقام صماء. هي تعكس النخبوية الأكاديمية التي تقود ملفات التحول في الوزارات السعودية حالياً. الاعتماد على الكوادر المؤهلة تأهيلاً عالياً يضمن فهماً أعمق للمنهجيات العلمية في إدارة المشاريع؛ لكنه في الوقت ذاته قد يولد فجوة إدراكية بين القيادات المخططة والقواعد التنفيذية التي قد لا تمتلك ذات الزخم المعرفي.

طبيعة التحول المؤسسي تتطلب فكراً نقدياً وقدرة على تحليل النظم. تواجد 71 حاملاً لدرجة الدكتوراه و64 للماجستير يعني أن الاستجابات المسجلة في الاستبيان تستند إلى خلفيات بحثية ومعرفية رصينة. النتيجة مبشرة. الوزارات نجحت في استقطاب العقول المتخصصة لتنفيذ الهيكلة الجديدة. ومع ذلك، فإن تدني نسبة حملة البكالوريوس والثانوية قد يشير إلى تركيز الدراسة على المستويات الإدارية العليا والوسطى؛ وهو ما يفسر الإجماع المرتفع على وضوح الرؤية الاستراتيجية في النتائج

السابقة. استدامة هذا التحول تتوقف على مدى قدرة هذه "النخبة" على تبسيط المفاهيم المعقدة للموظفين في الخطوط
الأمامية لضمان سلاسة العمليات الميدانية.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
28.3	28.3	28.3	77	شهادة عليا	Valid
54.4	26.1	26.1	71	دكتوراه	
77.9	23.5	23.5	64	ماجستير	
94.5	16.5	16.5	45	درجة البكالوريوس	
100.0	5.5	5.5	15	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

- تمتلك الوزارة رؤية واضحة ومعلنة لمشاريع التحول المؤسسي بعد إعادة الهيكلة.

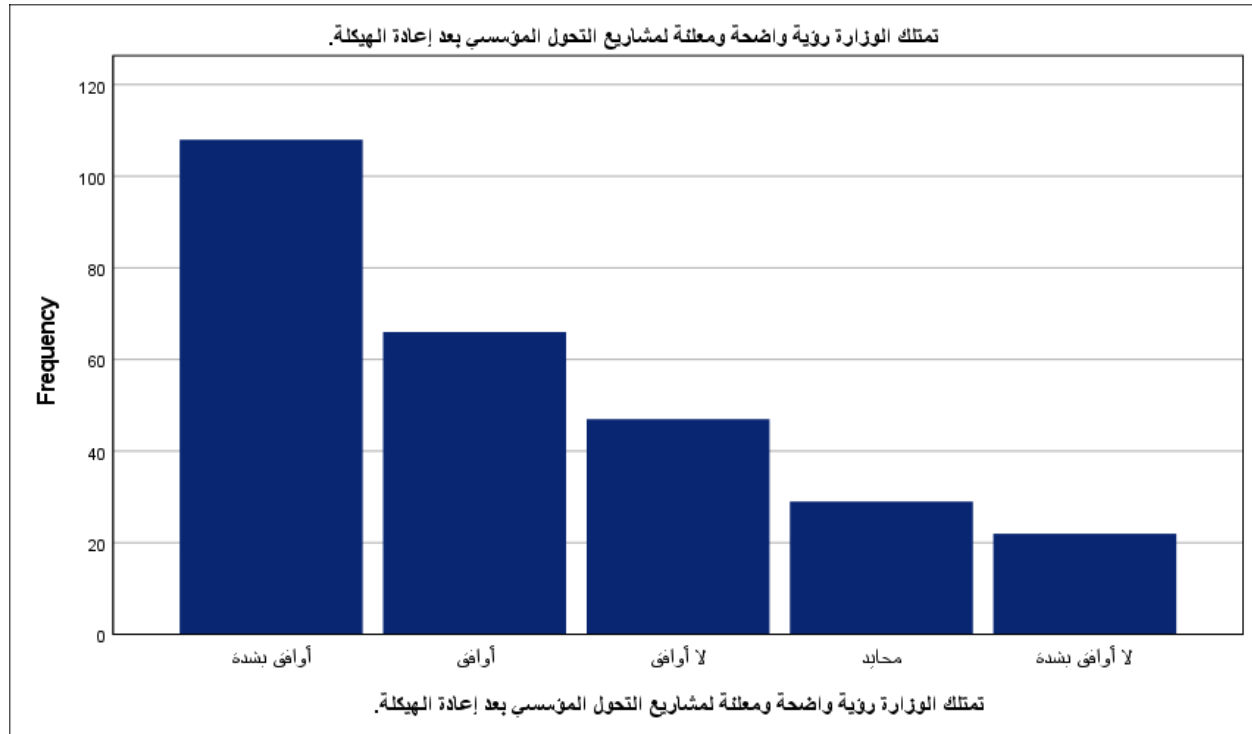
حصد خيار "أوافق بشدة" الكتلة التصويتية الأكبر بنسبة 39.7%؛ تلاه خيار "أوافق" بنسبة 24.3%. يعني ذلك أن أغلبية عينة الدراسة (64%) ترى وضوحاً في الرؤية الاستراتيجية للتحول. النتيجة منطقية. تعكس نجاح الحملات الاتصالية داخل الوزارات السعودية. الرؤية لم تعد حبيسة الأدراج. باتت معلنة ومفهومة للقيادات. ومع ذلك، هناك 17.3% رفضوا وجود هذه الرؤية. الرقم ليس هيناً. يشير إلى خلل في وصول الرسالة لبعض الوحدات الإدارية. ربما تكون الرؤية واضحة في "المركز" وضبابية في "الأطراف".

التشتت في الإجابات يؤكد تباين تجربة الموظف مع الهيكل الجديد. الانحراف المعياري لهذه العبارة بلغ 1.357؛ وهو رقم ينم عن عدم وجود إجماع كلي. فئة "المحايد" و"الرافض" تشكل معاً ثلث العينة تقريباً. هذا النقص في الإدراك الموحد قد يعرقل مواءمة العمليات اليومية مع الأهداف الكبرى. الوزارات قطعت شوطاً في "الإعلان" عن الرؤية. التحدي الحقيقي الآن هو

"توطين" هذه الرؤية وجعلها ممارسة يومية لكل موظف. غياب الفهم الموحد يؤدي حتماً إلى تضارب في الأولويات عند التنفيذ الميداني.

تمتلك الوزارة رؤية واضحة ومعلنة لمشاريع التحول المؤسسي بعد إعادة الهيكلة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.7	39.7	39.7	108	أوافق بشدة	Valid
64.0	24.3	24.3	66	أوافق	
81.3	17.3	17.3	47	لا أوافق	
91.9	10.7	10.7	29	محايد	
100.0	8.1	8.1	22	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لامتلاك الوزارة رؤية واضحة ومعلنة لمشاريع التحول المؤسسي بعد إعادة الهيكلة.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لامتلاك الوزارة رؤية واضحة ومعلنة لمشاريع التحول المؤسسي بعد إعادة الهيكلة.

- تم تحديد أهداف مشاريع التحول المؤسسي بشكل دقيق وقابل للقياس.

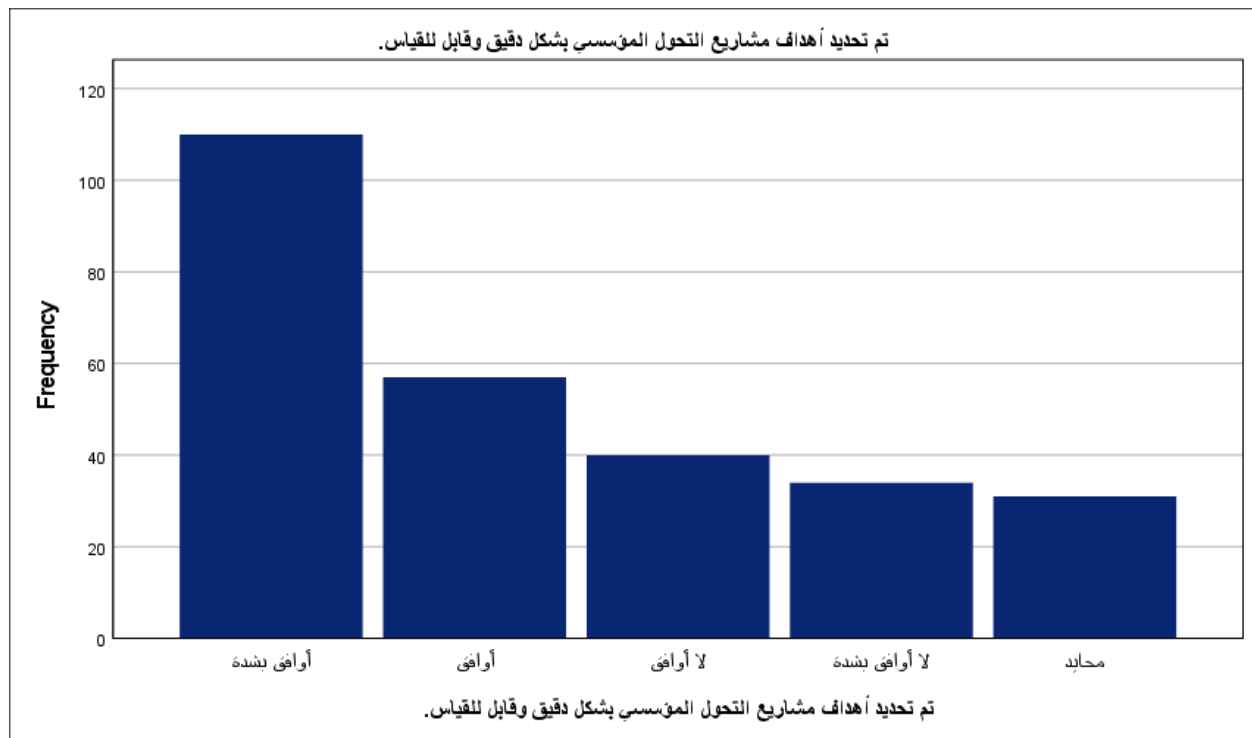
اكتسح خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 40.4%؛ وهو ما يعكس قناعة راسخة لدى قطاع عريض من الكوادر بأن صياغة أهداف التحول لم تكن إنشائية. النتيجة قوية. الأهداف الذكية (SMART) باتت حجر الزاوية في الممارسة الإدارية داخل الوزارات. هذا التوجه يقلل من العشوائية في التنفيذ؛ فالموظف يعرف تماماً ما المطلوب منه وما هي معايير النجاح. لكن وعند النظر إلى نسبة عدم الموافقة الإجمالية التي بلغت 27.2%. هذا الرقم يشير إلى انقسام ملموس. هناك فئة ليست بالبسيطة ترى الأهداف ضبابية أو غير قابلة للتطبيق على أرض الواقع.

التشتت الإحصائي هنا يترجم وجود تباين في الآراء داخل المنظومة الواحدة. الانحراف المعياري المرتفع بـ 1.448 يؤكد أن الإجماع غائب؛ فبينما يرى البعض دقة متناهية في الأهداف، يواجه البعض الآخر صعوبة في ربط مهامه اليومية بتلك المستهدفات. ربما يعود ذلك إلى تعقيد مؤشرات الأداء أو عدم مواءمتها مع طبيعة العمل التشغيلي في بعض الإدارات. هذا النقص في الوضوح

الإجرائي قد يجهز فعالية المشاريع مهما بلغت دقة التخطيط الاستراتيجي. الاستمرار في هذا التباين سيخلق جزراً منعزلة تعمل بمعايير مختلفة داخل الوزارة الواحدة.

تم تحديد أهداف مشاريع التحول المؤسسي بشكل دقيق وقابل للقياس.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.4	40.4	40.4	110	أوافق بشدة	Valid
61.4	21.0	21.0	57	أوافق	
76.1	14.7	14.7	40	لا أوافق	
88.6	12.5	12.5	34	لا أوافق بشدة	
100.0	11.4	11.4	31	محايد	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 8: التحليل الإحصائي لتحديد أهداف مشاريع التحول المؤسسي بشكل دقيق وقابل للقياس.



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتحديد أهداف مشاريع التحول المؤسسي بشكل دقيق وقابل للقياس.

• توجد خطة زمنية معتمدة لإدارة وتنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.

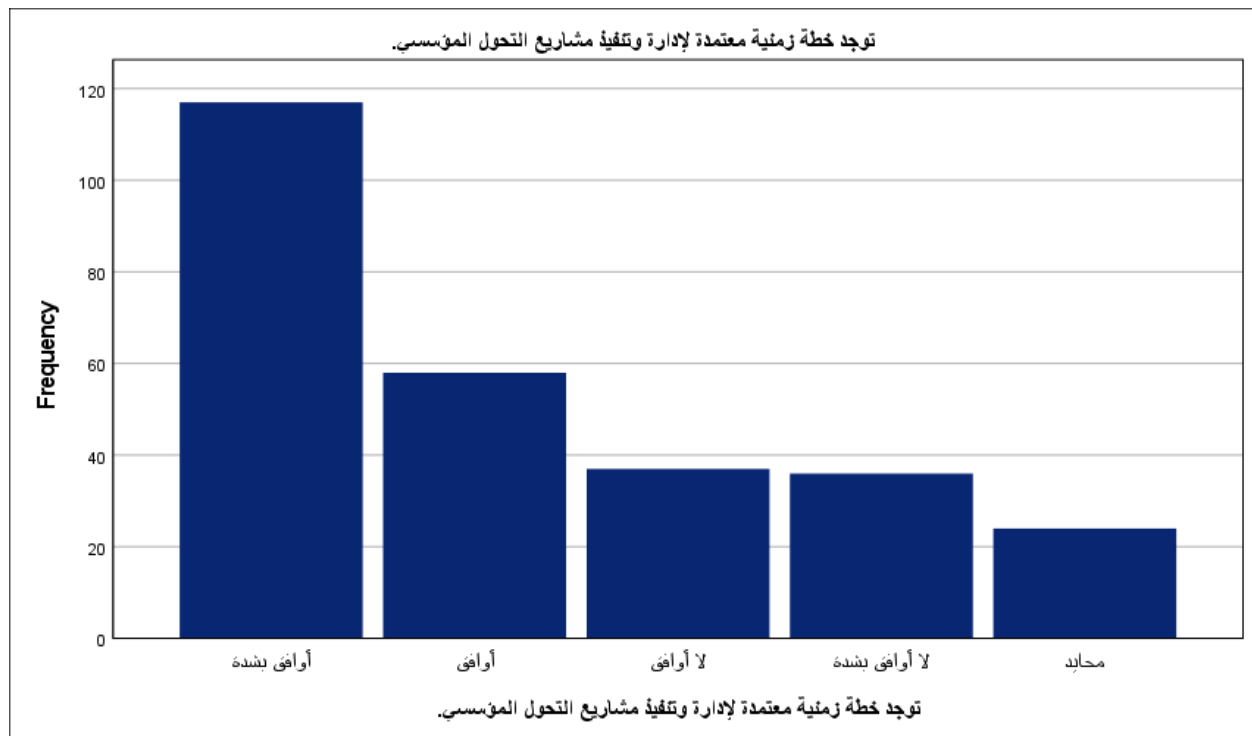
التباين في الآراء حول وجود خطة زمنية معتمدة يظهر انقساماً رغم ميل الدفعة نحو الموافقة؛ فبينما يقر 43% من المشاركين بالموافقة الشديدة، يرفض 26.8% وجود مثل هذه الخطط كلياً. النتيجة مربكة. هذا الانشطار داخل الهياكل الوزارية يشير إلى أن الجداول الزمنية للتحول قد تكون مركزية للغاية. هي موجودة في غرف التخطيط بمركز الوزارة لكنها لم تترجم إلى خطط تشغيلية معلومة لجميع الإدارات. المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.67 لا يعبر عن استقرار حقيقي. الانحراف المعياري المرتفع بـ 1.468 يؤكد وجود تشتت كبير؛ فالفجوة بين "أوافق بشدة" وبين الرفض القاطع تعني أن الالتزام الزمني قد يكون انتقائياً أو متفاوتاً بين القطاعات الحكومية المختلفة.

غياب الإجماع الموحد حول الزمن يهدد تتابع المهام. الوزارات التي تعيش مرحلة ما بعد الهيكلية تواجه تحدي تداخل الصلاحيات؛ فإذا لم تكن الخطة الزمنية معلومة للجميع بوضوح، فسيحدث حتماً ارتباك في تسليم المخرجات البينية. فئة المحايدون (8.8%) تزيد من ضبابية المشهد. يبدو أن الاعتماد الرسمي للخطط لا يضمن بالضرورة وصولها لمنفذها. هذا النقص

في "الشفافية الزمنية" قد يعطل وتيرة التحول المؤسسي المنشودة. النجاح هنا يتطلب تحويل الأرقام الصماء في الجداول الزمنية إلى ثقافة عمل تلتزم بالمواعيد النهائية على كافة المستويات الوظيفية.

توجد خطة زمنية معتمدة لإدارة وتنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.0	43.0	43.0	117	أوافق بشدة	Valid
64.3	21.3	21.3	58	أوافق	
77.9	13.6	13.6	37	لا أوافق	
91.2	13.2	13.2	36	لا أوافق بشدة	
100.0	8.8	8.8	24	محايد	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 9: التحليل الإحصائي لوجود خطة زمنية معتمدة لإدارة وتنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لوجود خطة زمنية معتمدة لإدارة وتنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.

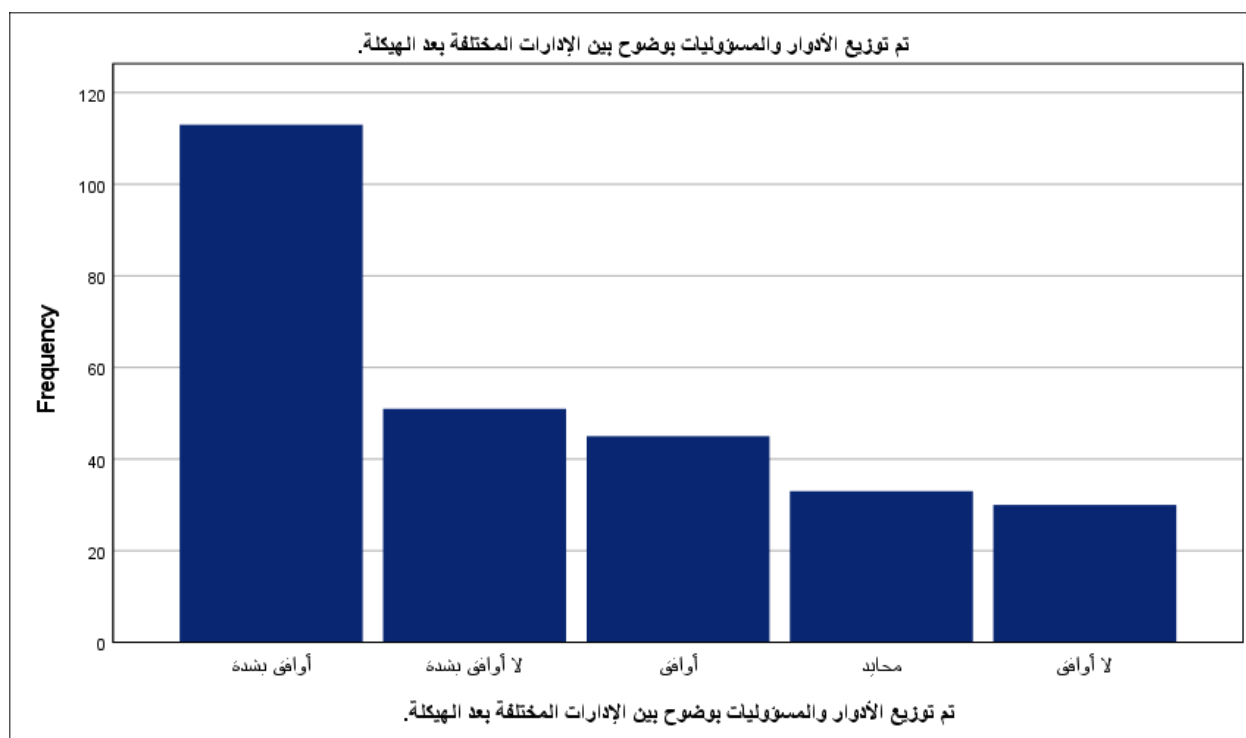
• تم توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين الإدارات المختلفة بعد الهيكلة.

سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بـ 113 صوتاً. النسبة وصلت إلى 41.5%. لكن المشهد معقد. جاء خيار "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة 18.8%. هذا تضاد صارخ. الانحراف المعياري بلغ 1.561. هو الرقم الأعلى تقريباً في مصفوفة البيانات.

يبدو أن الهيكلة الجديدة لم تحسم الصراعات التنظيمية بالكامل؛ فبينما يشعر 58% بوضوح الأدوار، يعاني ما يقرب من 30% من ضبابية شديدة في المسؤوليات. هذا الخلل يفرز "مناطق رمادية" بين الإدارات. تداخل الاختصاصات يؤدي إلى ازدواجية العمل أو ضياع المسؤولية. الانحراف المرتفع يشير إلى أن الوضوح قد يرتبط بإدارات معينة دون غيرها. الإدارات الفنية ربما تكون أكثر استقراراً من الإدارات المساندة. النتيجة تنذر بخطر تشغيلي؛ فعدم حسم الأدوار يعطل تدفق العمليات ويخلق بيئة خصبة للنزاعات الإدارية داخل الوزارة.

تم توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين الإدارات المختلفة بعد الهيكلية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	113	41.5	41.5	
	لا أوافق بشدة	51	18.8	60.3	
	أوافق	45	16.5	76.8	
	محايد	33	12.1	89.0	
	لا أوافق	30	11.0	100.0	
	Total	272	100.0		

جدول 10: التحليل الإحصائي لتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين الإدارات المختلفة بعد الهيكلية.



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين الإدارات المختلفة بعد الهيكلية.

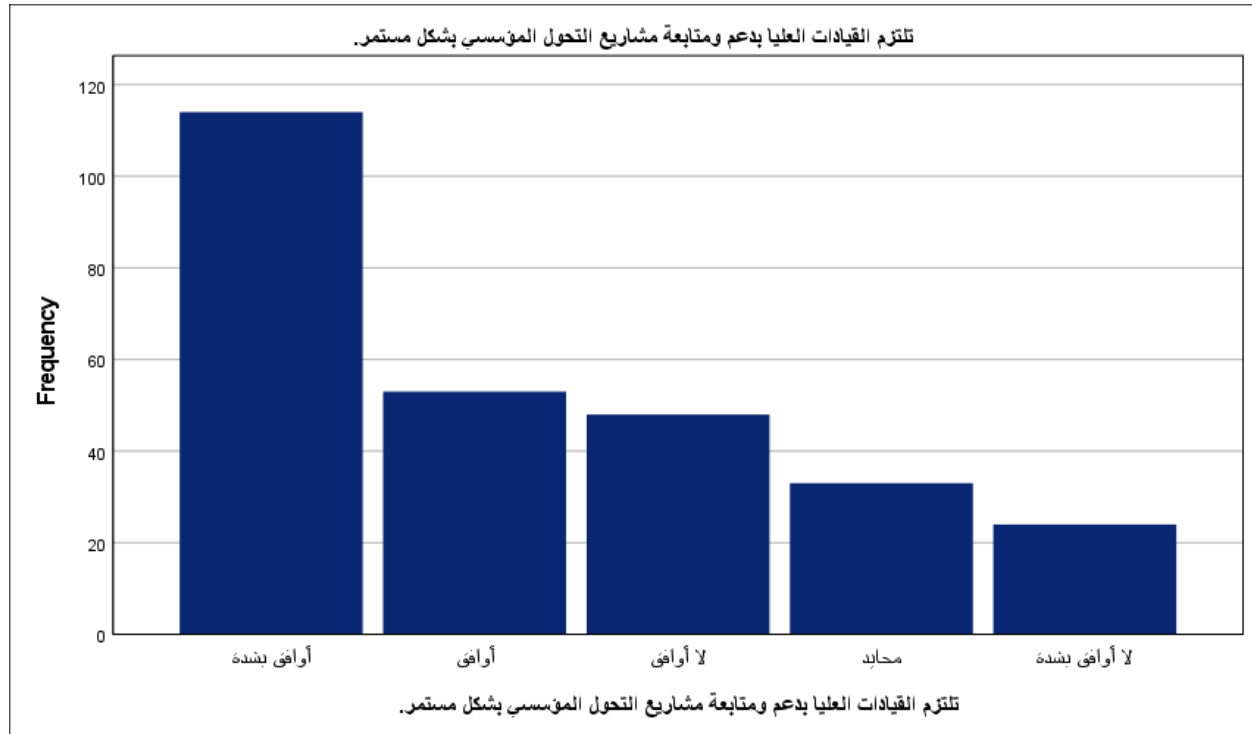
• تلتزم القيادات العليا بدعم ومتابعة مشاريع التحول المؤسسي بشكل مستمر.

سجلت فئة "لا أوافق بشدة" النسبة الأقل بـ 8.8%؛ وهي إشارة إيجابية تعني ضآلة الاعتقاد بانعدام الدعم القيادي التام. النتيجة تعاكسها تماماً أغلبية مريحة. وافق 61.4% من العينة على وجود التزام مستمر من القيادات العليا بدعم مشاريع التحول. سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 41.9%. المتوسط الحسابي 3.68 يؤكد هذا التوجه العام. يبدو أن الزخم الذي تمنحه رؤية المملكة 2030 للوزارات قد خلق حالة من "القدوة القيادية" الملموسة.

رغم هذا الدعم، فإن الانحراف المعياري البالغ 1.395 يشي بوجود تباين في الآراء. الفئات الراضية والمحيدة تشكل معاً قرابة 38% من العينة. هذا الرقم يعكس واقعاً إدارياً معقداً؛ فالقيادة قد تكون داعمة في الخطاب الاستراتيجي والمتابعة العامة، لكن أثر هذا الدعم قد لا يصل بكفاءة متساوية لكل المستويات التنظيمية. ضعف المتابعة المستمرة في بعض القطاعات قد يولد شعوراً بالإهمال لدى الفرق التنفيذية. هذا النقص في وصول الدعم القيادي للميدان قد يبطئ من وتيرة تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي؛ فالقيادة التي تكتفي بالدعم الفوقي دون النزول لتفاصيل المعوقات قد تفقد بوصلة التغيير الفعلي.

تلتزم القيادات العليا بدعم ومتابعة مشاريع التحول المؤسسي بشكل مستمر.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.9	41.9	41.9	114	أوافق بشدة	Valid
61.4	19.5	19.5	53	أوافق	
79.0	17.6	17.6	48	لا أوافق	
91.2	12.1	12.1	33	محاييد	
100.0	8.8	8.8	24	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لالتزام القيادات العليا بدعم ومتابعة مشاريع التحول المؤسسي بشكل مستمر.



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لالتزام القيادات العليا بدعم ومتابعة مشاريع التحول المؤسسي بشكل مستمر.

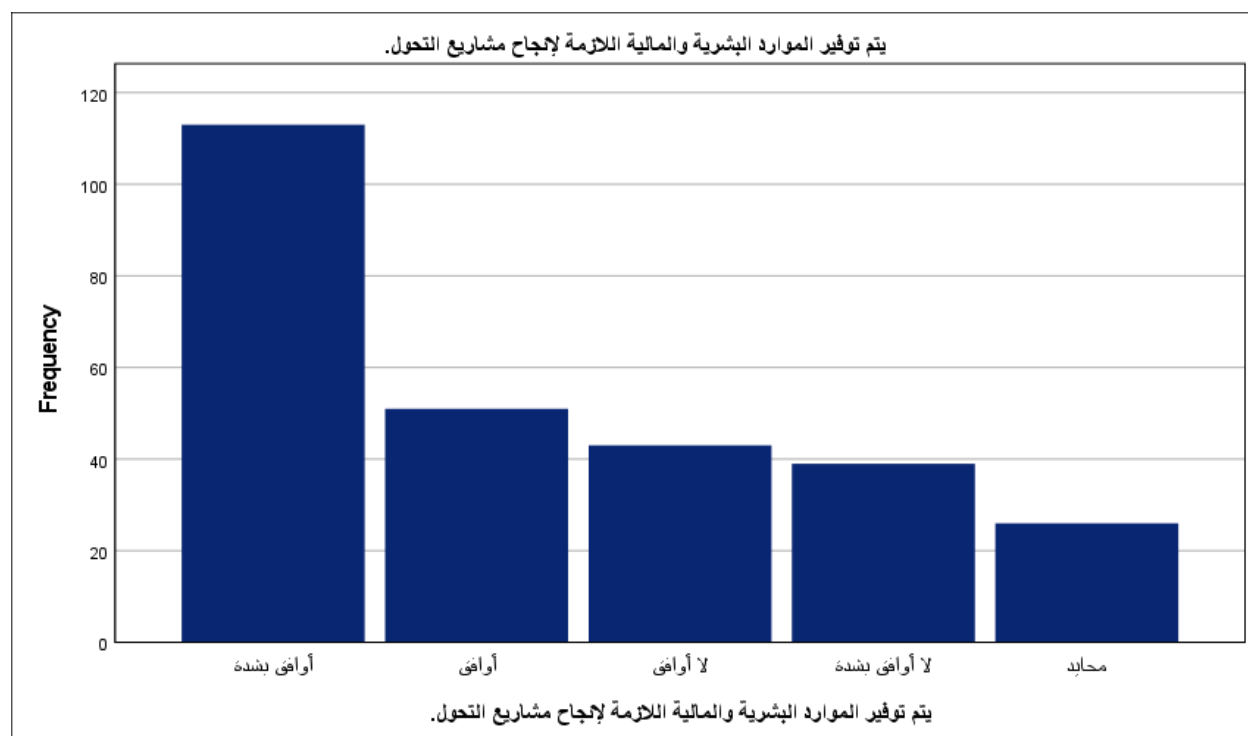
• يتم توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لإنجاح مشاريع التحول.

انعدمت الحيادية لدى أغلب المشاركين؛ فإما تأييد مطلق أو رفض صريح. سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 41.5%. في المقابل، يرى 30.1% من العينة أن الموارد البشرية والمالية غير كافية. هذه فجوة حرجية. الانحراف المعياري بلغ 1.503. الرقم مرتفع جداً. هو يثبت غياب الإجماع حول كفاية الدعم اللوجستي. يبدو أن التوزيع المالي لا يتسم بالعدالة بين القطاعات. بعض الإدارات غارقة في الوفرة. أخرى تعاني جفاف الموارد.

الارتباك في توفير الكوادر المؤهلة يعيق الاستدامة. المتوسط الحسابي 3.57 يميل للإيجابية شكلياً فقط. الحقيقة أن التشتت الإحصائي يعكس صراعاً مكتوماً داخل الوزارات. نقص التمويل أو الكفاءات في إدارات معينة يعطل سلاسة التحول المؤسسي. الموظف لا يمكنه تنفيذ الرؤية بجيوب فارغة أو فريق غير مكتمل. هذا النقص في بعض الوحدات سيؤدي حتماً إلى تآكل المكتسبات التي حققتها الهيكلة الجديدة. النجاح في التخطيط لا يغني عن كفاءة التمويل الميداني.

يتم توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لإنجاح مشاريع التحول.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	113	41.5	41.5	41.5	أوافق بشدة
	51	18.8	18.8	60.3	أوافق
	43	15.8	15.8	76.1	لا أوافق
	39	14.3	14.3	90.4	لا أوافق بشدة
	26	9.6	9.6	100.0	محايد
	272	100.0	100.0		Total

جدول 12: التحليل الإحصائي لتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لإنجاح مشاريع التحول.



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لإنجاح مشاريع التحول.

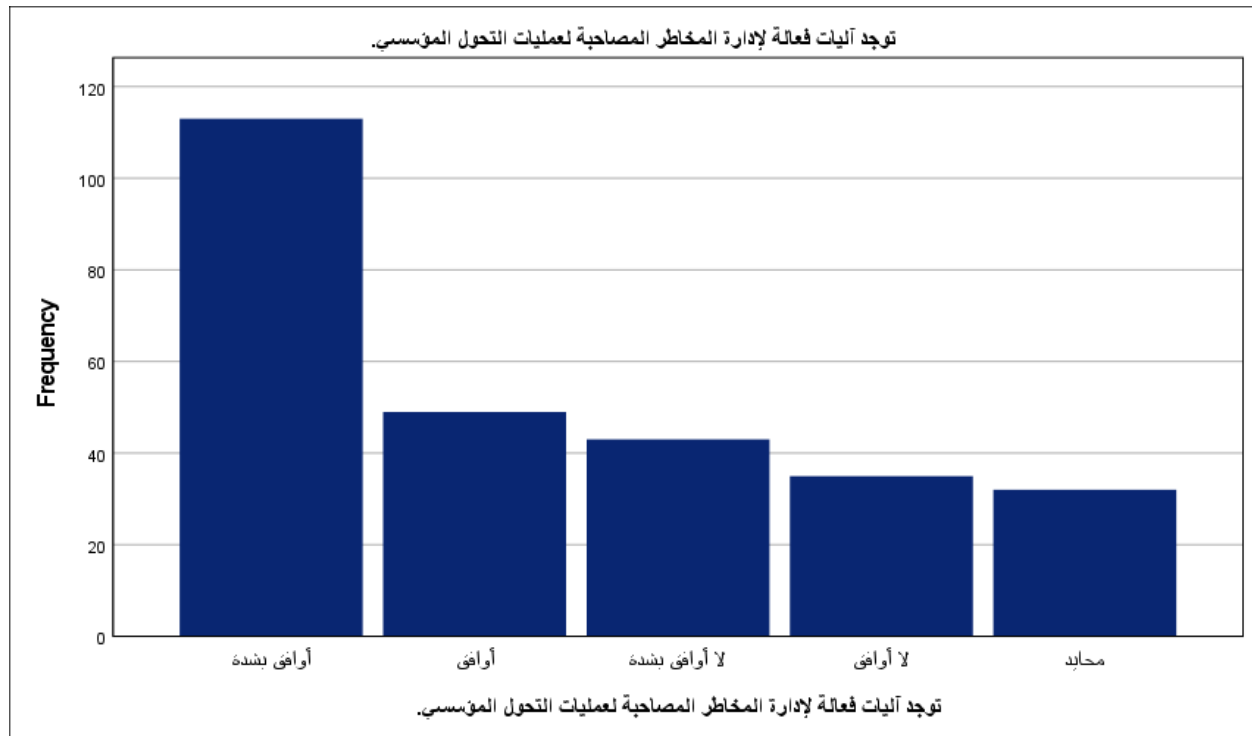
• توجد آليات فعالة لإدارة المخاطر المصاحبة لعمليات التحول المؤسسي.

يبرز تباين في تقدير فاعلية آليات إدارة المخاطر؛ فبينما يرى 41.5% من المشاركين جدارة هذه الآليات بموافقة شديدة، نجد صدمة إحصائية بوجود 28.7% يرفضون كفاءتها تماماً. هذا الانقسام يعكس هشاشة في ثقافة استشراف الأزمات داخل البيئة الوزارية الجديدة. الانحراف المعياري البالغ 1.514 يؤكد غياب التوافق الجمعي. هو رقم مرتفع يعبر عن تباين التجارب الميدانية؛ فبعض الإدارات قد تمتلك سجلات مخاطر متطورة، بينما تعمل أخرى في معزل عن أي تخطيط وقائي.

الواقع التشغيلي يشير إلى أن إدارة المخاطر ما زالت تمارس كاستجابة للأزمات وليست كمنهجية استباقية. المتوسط الحسابي 3.57 يخفي خلفه تشتتاً يهدد سلامة مشاريع التحول. الموظف الذي لا يلمس وجود آليات حماية للمشروع سيميل حتماً نحو الحذر المفرط أو التردد في اتخاذ القرار. هذا النقص في اليقين المؤسسي قد يعطل العمليات في حال ظهور عوائق غير محسوبة؛ فالتحول بلا شبكة أمان إحصائية وإدارية هو مغامرة تنظيمية غير مأمونة النتائج.

توجد آليات فعالة لإدارة المخاطر المصاحبة لعمليات التحول المؤسسي.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.5	41.5	41.5	113	أوافق بشدة	Valid
59.6	18.0	18.0	49	أوافق	
75.4	15.8	15.8	43	لا أوافق بشدة	
88.2	12.9	12.9	35	لا أوافق	
100.0	11.8	11.8	32	محايد	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 13: التحليل الإحصائي لوجود آليات فعالة لإدارة المخاطر المصاحبة لعمليات التحول المؤسسي.



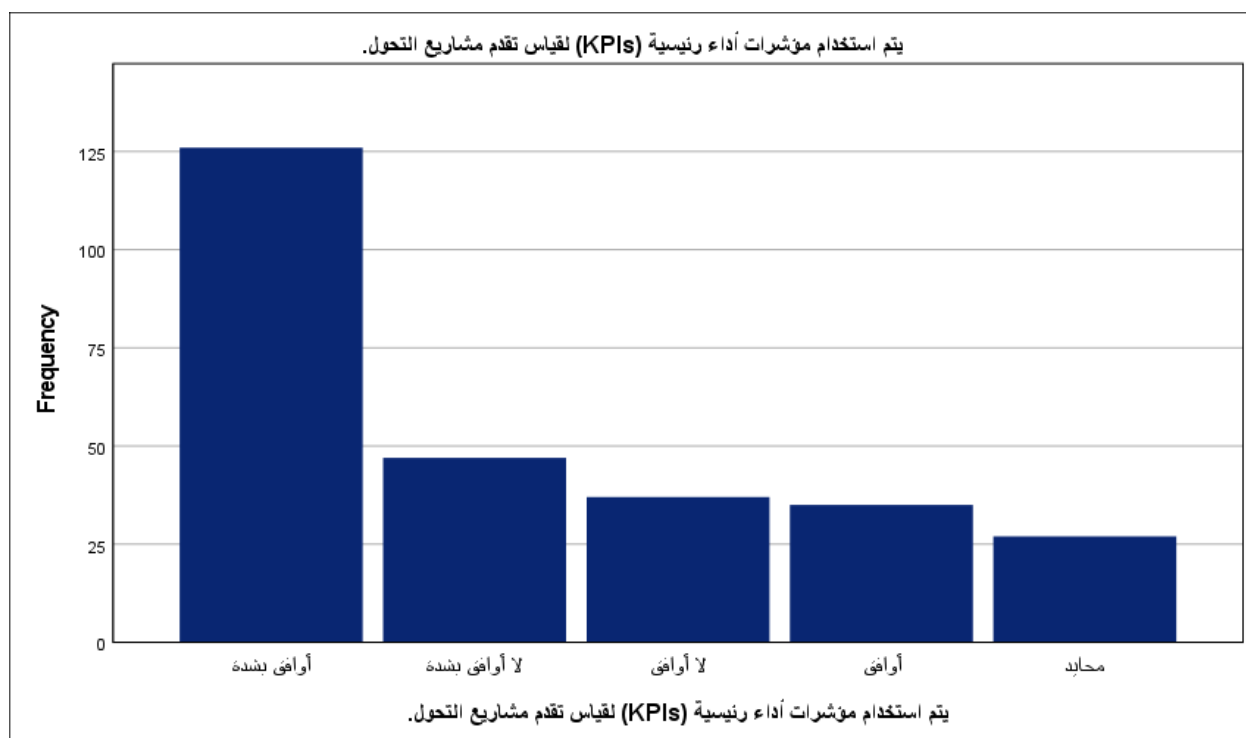
شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لوجود آليات فعالة لإدارة المخاطر المصاحبة لعمليات التحول المؤسسي.

- يتم استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس تقدم مشاريع التحول.

النتيجة جاءت أن حصد خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 46.3%؛ لكن تصدر خيار "لا أوافق بشدة" للمرتبة الثانية بنسبة 17.3%. العينة منقسمة بين معسكر يلمس تطبيقاً دقيقاً لمؤشرات الأداء (KPIs) ومعسكر يرى غيابها التام. الانحراف المعياري سجل 1.578. هو من أعلى القيم في الدراسة. التشتت هنا يصرخ بوجود تفاوت شاسع في النضج الإداري بين قطاعات الوزارة. الواقع يقول إن استخدام المؤشرات ليس ثقافة عامة بعد. المتوسط الحسابي 3.57 لا يعكس رضاً حقيقياً بقدر ما يخفي وراءه فجوة إجرائية خطيرة. 30.9% من المشاركين يرفضون الإقرار بوجود هذه المؤشرات. هذا النقص في القياس يضع مشاريع التحول في مهبط التقديرات الشخصية. الإدارة بلا مؤشرات هي إدارة بلا بوصلة. التباين الإحصائي المرتفع يشير إلى أن بعض الإدارات تعمل بأنظمة مراقبة متطورة؛ بينما تظل إدارات أخرى غارقة في العفوية التنظيمية. استمرار هذا الوضع سيعيق القدرة على تقييم الإنجاز الفعلي ومحاسبة المقصرين في تحقيق مستهدفات الهيكلية.

يتم استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس تقدم مشاريع التحول.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	126	46.3	46.3	46.3	Valid
لا أوافق بشدة	47	17.3	17.3	63.6	
لا أوافق	37	13.6	13.6	77.2	
أوافق	35	12.9	12.9	90.1	
محايد	27	9.9	9.9	100.0	
Total	272	100.0	100.0		

جدول 14: التحليل الإحصائي لاستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس تقدم مشاريع التحول.



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لاستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس تقدم مشاريع التحول.

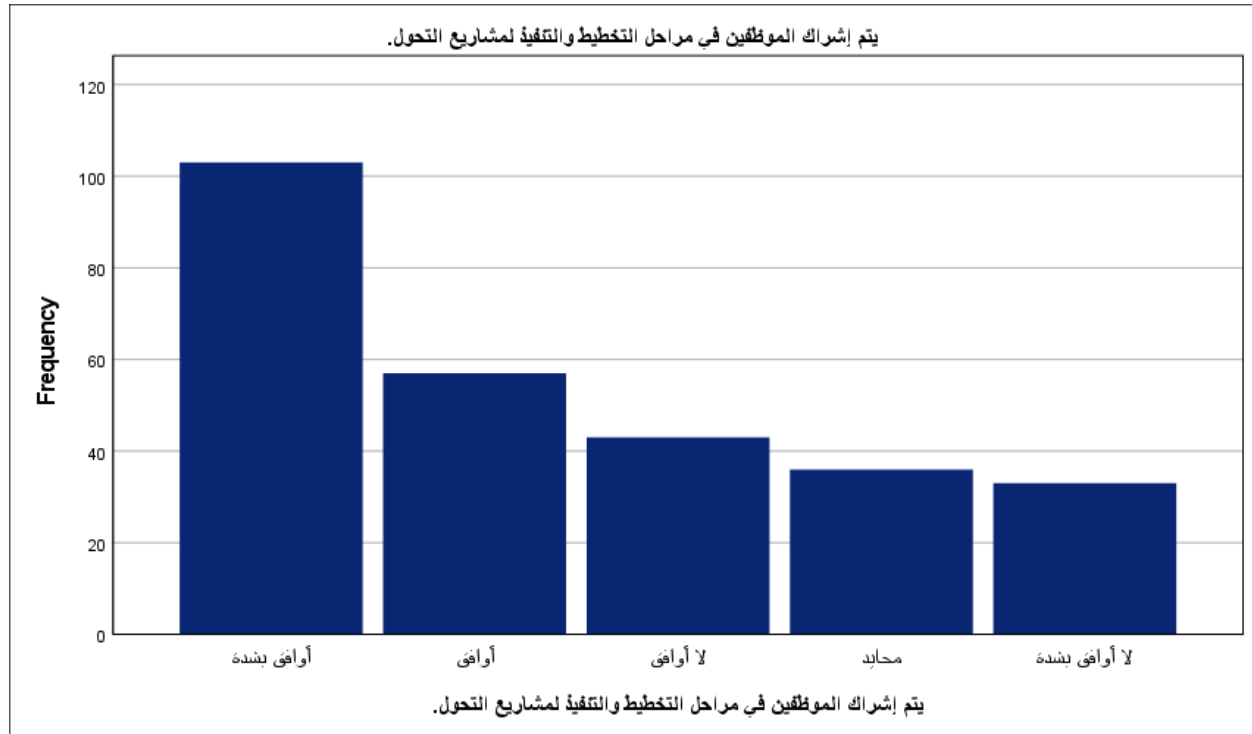
• يتم إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ لمشاريع التحول.

يبرز تباين في تجارب الموظفين مع آليات الإشراك؛ فبينما يقر 37.9% بمشاركة القوية في التخطيط والتنفيذ، نجد أن 27.9% من العينة يعارضون هذا الطرح بشدة أو بوضوح. هذه الفجوة الإحصائية تبرهن على أن عملية التحول في الوزارات ما زالت تتسم بالطابع المركزي في كثير من مفاصلها. المتوسط الحسابي البالغ 3.57 لا يعكس حالة من الرضا العام، بل هو نتاج تضاد في وجهات النظر داخل المنظومة الواحدة. الانحراف المعياري الذي وصل إلى 1.433 يؤكد وجود تشتت في الإجابات؛ وهو ما يفسر شعور قطاع عريض من الموظفين بأنهم مجرد "منفذين" لقرارات تم صياغتها في المستويات العليا دون استشارتهم.

التمهيش في مراحل التخطيط قد يولد نوعاً من الاغتراب الوظيفي تجاه أهداف التحول. عندما يشعر 13.2% بالحياد و 27.9% بعدم الموافقة، فإننا نتحدث عن أكثر من 40% من القوى البشرية التي قد لا تتبنى مشاريع التحول كقضية شخصية. النقص في إدماج الكوادر يضعف من كفاءة التنفيذ الميداني؛ فالأفكار الورقية المرسومة في غرف الاجتماعات تصطدم غالباً بتحديات الواقع التي لا يعرفها سوى الموظف التنفيذي. استمرار هذا النهج قد يؤدي إلى تباطؤ في استيعاب الهيكل الجديدة. النجاح المؤسسي الحقيقي يعتمد على تحويل الموظف من متلقٍ للأوامر إلى شريك في صياغة المستقبل الإداري للوزارة.

يتم إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ لمشاريع التحول.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.9	37.9	37.9	103	أوافق بشدة	Valid
58.8	21.0	21.0	57	أوافق	
74.6	15.8	15.8	43	لا أوافق	
87.9	13.2	13.2	36	محايد	
100.0	12.1	12.1	33	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 15: التحليل الإحصائي لإشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ لمشاريع التحول.



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لإشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ لمشاريع التحول.

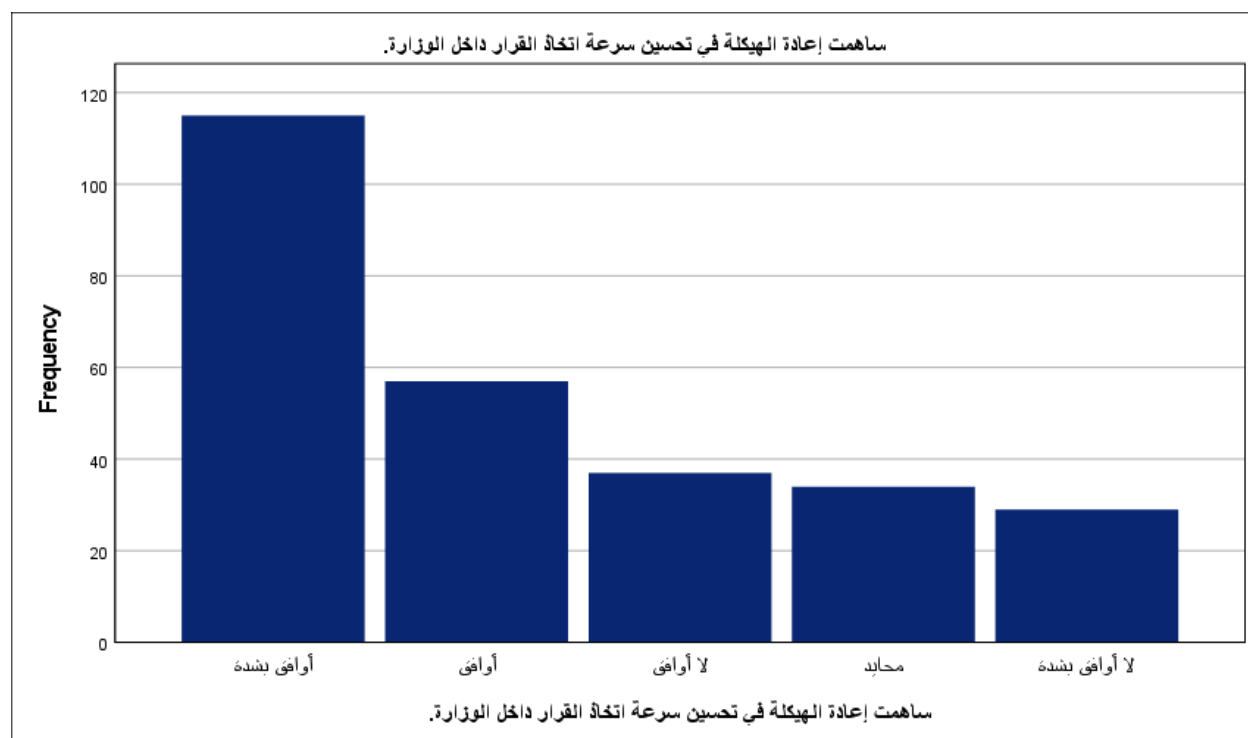
• ساهمت إعادة الهيكلة في تحسين سرعة اتخاذ القرار داخل الوزارة.

سجلت إعادة الهيكلة مكسباً ملموساً في تدفق القرارات. وافق 63.3% من المشاركين على تحسن السرعة بوضوح. حصد خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة 42.3%. النتيجة قوية. تعني أن تقليص الطبقات البيروقراطية بدأ يؤتي ثمارة الميدانية. الرشاقة التنظيمية لم تعد مجرد شعار. ومع ذلك، يرفض 24.3% هذا التحسن. الرقم يثير تساؤلات. الانحراف المعياري بلغ 1.404. التشتت الإحصائي يثبت أن "السرعة" لم تكتمل في جميع القطاعات.

الواقع يظهر أن بعض المسارات الإدارية لا تزال تعاني. وجود 12.5% في منطقة الحياد يرجع بقاء "جيوب مقاومة" للسرعة. ربما تسبب تداخل الصلاحيات الجديد في تعطيل بعض الملفات الحساسة. المتوسط الحسابي 3.71 يعد من أعلى المعدلات في الدراسة. هو مؤشر على نجاح الهيكلة في كسر الجمود الإداري التقليدي. النقص في سرعة القرار داخل بعض الإدارات قد يعطل الجدول الزمني للمشاريع الكبرى. الوزارات مطالبة الآن بتوحيد المسارات الإجرائية لضمان اتساق السرعة بين كافة القطاعات. غياب التناغم في اتخاذ القرار يفرز ازدواجية قد تنهك الكادر البشري.

ساهمت إعادة الهيكلة في تحسين سرعة اتخاذ القرار داخل الوزارة.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	42.3	42.3	42.3	115	أوافق بشدة
	63.2	21.0	21.0	57	أوافق
	76.8	13.6	13.6	37	لا أوافق
	89.3	12.5	12.5	34	محايد
	100.0	10.7	10.7	29	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	272	Total

جدول 16: التحليل الإحصائي لمساهمة إعادة الهيكلة في تحسين سرعة اتخاذ القرار داخل الوزارة.



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لمساهمة إعادة الهيكلة في تحسين سرعة اتخاذ القرار داخل الوزارة.

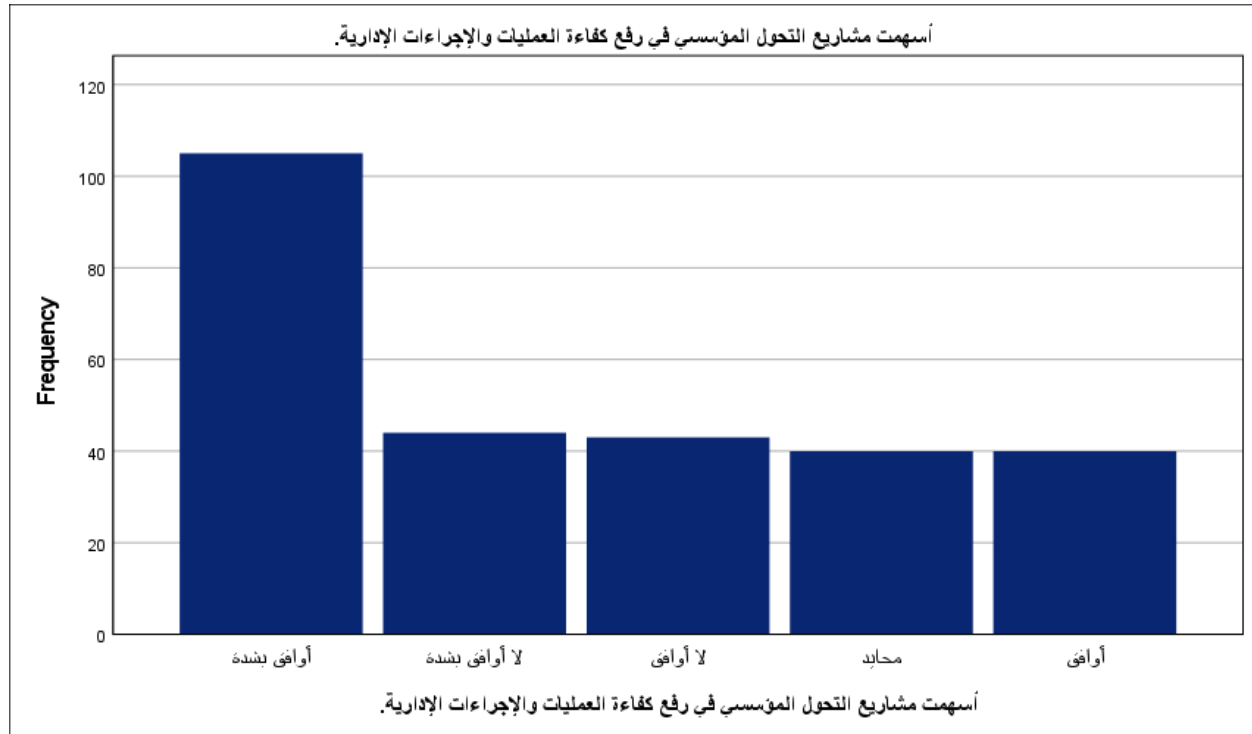
• أسهمت مشاريع التحول المؤسسي في رفع كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية.

سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 38.6%. لكن الصورة ليست وردية. جاء الرفض القاطع في المرتبة الثانية بنسبة 16.2%. المتوسط الحسابي توقف عند 3.44؛ وهو الأدنى تقريباً في الدراسة. الانحراف المعياري بلغ 1.521. التشتت هنا في أعلى مستوياته. لا يوجد إجماع إطلاقاً على تحسين كفاءة العمليات الإجرائية.

يبدو أن التحول المؤسسي ركز على الهياكل العليا وأغفل التفاصيل التشغيلية. قرابة 32% من العينة لا يلمسون أثراً حقيقياً في رفع الكفاءة الميدانية. هذا النقص في تجويد الإجراءات يهدد سير العمليات اليومية. الموظف قد يرى الرؤية لكنه يغرق في البيروقراطية القديمة بملابس جديدة. الحياد بنسبة 14.7% يعكس حالة من الانتظار أو عدم اليقين. الفشل في تحويل استراتيجيات التحول إلى إجراءات ميسرة سيؤدي إلى ترهل إداري مستتر. رفع الكفاءة يتطلب ثورة في "هندسة" العمليات وليس فقط تغيير المسميات الوظيفية.

أسهمت مشاريع التحول المؤسسي في رفع كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.6	38.6	38.6	105	أوافق بشدة	Valid
54.8	16.2	16.2	44	لا أوافق بشدة	
70.6	15.8	15.8	43	لا أوافق	
85.3	14.7	14.7	40	محايد	
100.0	14.7	14.7	40	أوافق	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 17: التحليل الإحصائي لإسهام مشاريع التحول المؤسسي في رفع كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية.



شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لإسهام مشاريع التحول المؤسسي في رفع كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية.

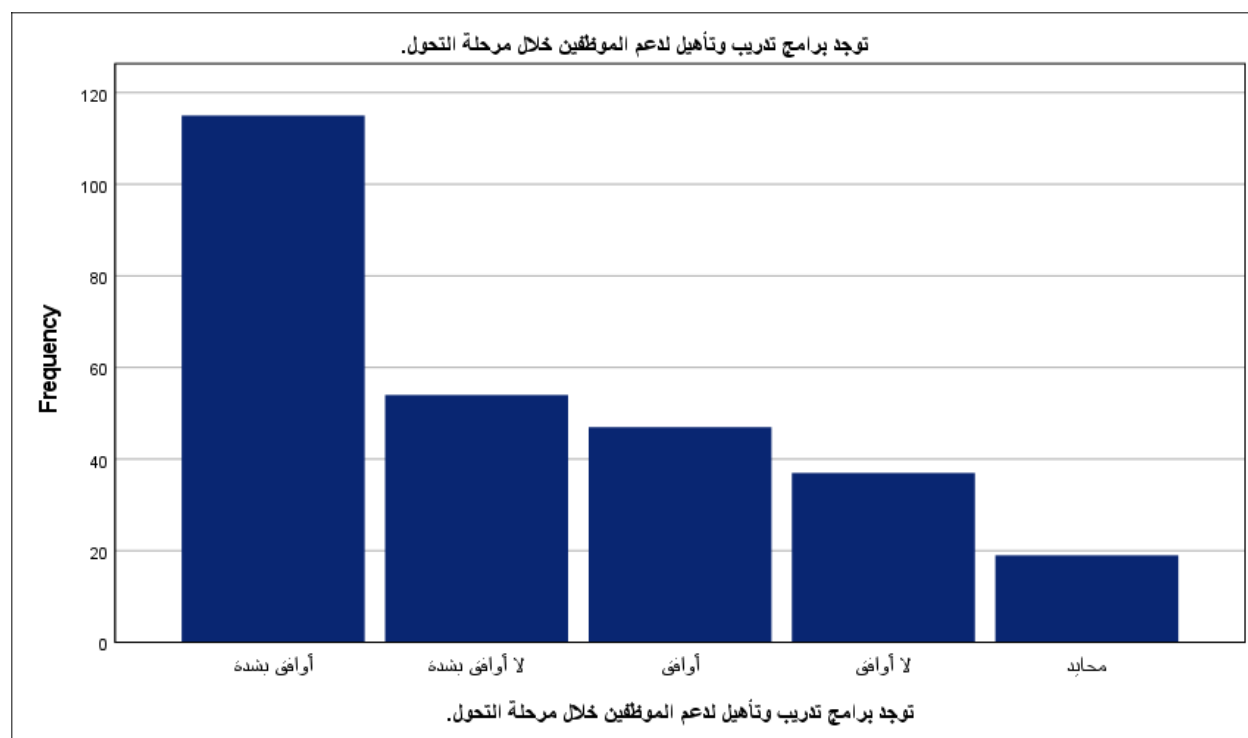
• توجد برامج تدريب وتأهيل لدعم الموظفين خلال مرحلة التحول.

سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بـ 115 صوتاً؛ ما يعادل 42.3% من إجمالي المستجيبين. هذه النسبة تعكس جهوداً ملموسة في طرح مبادرات التأهيل. ومع ذلك، يبرز انقسام في الآراء يجسده الانحراف المعياري المرتفع بـ 1.603. هذا الرقم يمثل أعلى درجات التشتت في الدراسة. فبينما تقرر الغالبية بوجود التدريب، يصح 33.5% بعدم موافقتهم، منهم 19.9% رفضوا العبارة بشدة. هذا التباين يشير إلى أن برامج التدريب قد لا تتسم بالشمولية أو العدالة في التوزيع بين الإدارات المختلفة.

الواقع التشغيلي لهذه الأرقام ينذر بخلل في إدارة التغيير؛ فاعتماد برامج تدريبية موجهة لفئات معينة دون أخرى قد يؤدي إلى ارتباك في تنفيذ مهام التحول المؤسسي. النقص في تأهيل الكوادر التنفيذية يؤثر مباشرة على سلاسة انتقال العمليات بعد الهيكلة. الموظف الذي يفتقر للتدريب المتخصص سيظل متمسكاً بالأساليب التقليدية. هذا التشتت في الإجابات يثبت أن التدريب في الوزارات قد يكون "شكلياً" أو "مركزياً" بشكل لا يلامس الاحتياجات الفعلية لكل موظف. النتيجة قوية؛ النجاح في إعادة الهيكلة التنظيمية يظل منقوصاً ما لم يواكبه تأهيل بشري متوازن يردم الفجوة المعرفية بين المخططين والمنفذين.

توجد برامج تدريب وتأهيل لدعم الموظفين خلال مرحلة التحول.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	42.3	42.3	42.3	115	أوافق بشدة
	62.1	19.9	19.9	54	لا أوافق بشدة
	79.4	17.3	17.3	47	أوافق
	93.0	13.6	13.6	37	لا أوافق
	100.0	7.0	7.0	19	محايد
		100.0	100.0	272	Total

جدول 18 : التحليل الإحصائي لوجود برامج تدريب وتأهيل لدعم الموظفين خلال مرحلة التحول.



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لوجود برامج تدريب وتأهيل لدعم الموظفين خلال مرحلة التحول.

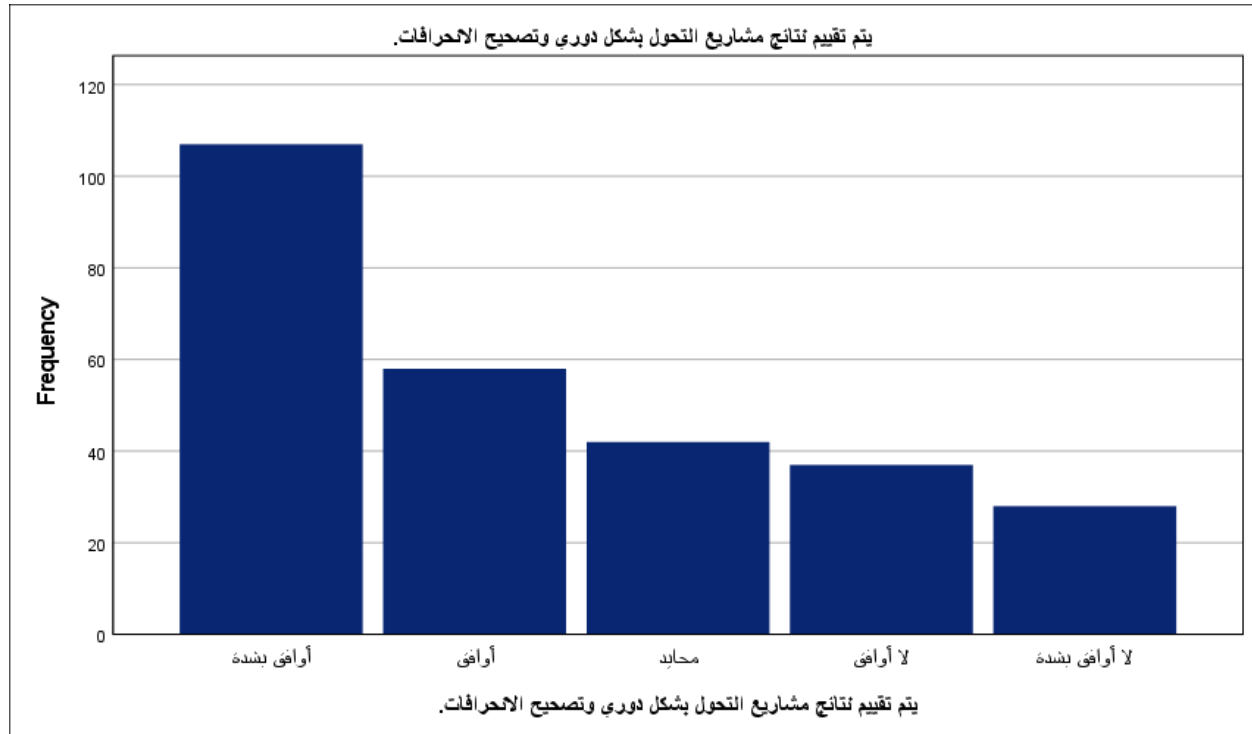
• يتم تقييم نتائج مشاريع التحول بشكل دوري وتصحيح الانحرافات.

سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 39.3%. يليه خيار "أوافق" بـ 21.3%. النتيجة إيجابية في مجملها. تعني أن أغلبية العينة تلمس وجود عمليات تقييم وتصحيح. لكن الانقسام حاضراً. بلغت نسبة غير الموافقين 23.9%. التباين واضح. الانحراف المعياري وصل إلى 1.381. هذا الرقم يثبت غياب الإجماع الكامل. فئة "المحايد" بـ 15.4% تعزز حالة التردد. يبدو أن دورية التقييم ليست موحدة في كافة قطاعات الوزارة.

غياب المتابعة الموحدة يهدد سلامة التحول. الوزارات التي تكتفي بالتقييم الصوري تواجه خطر تراكم الأخطاء. المتوسط الحسابي 3.66 يميل للتأييد؛ غير أن تشتت الإحصائي يشير إلى وجود فجوات في آليات الرقابة الميدانية. الموظف الذي لا يشهد تصحيحاً حقيقياً للانحرافات سيفقد الثقة في جدوى المشروع. النقص في فعالية التقييم الدوري قد يؤدي إلى استنزاف الموارد دون تحقيق المستهدفات. النجاح يتطلب تحويل التقييم من "إجراء ورفي" إلى أداة حية للتطوير المستمر.

يتم تقييم نتائج مشاريع التحول بشكل دوري وتصحيح الانحرافات.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	39.3	39.3	39.3	107	أوافق بشدة
	60.7	21.3	21.3	58	أوافق
	76.1	15.4	15.4	42	محايد
	89.7	13.6	13.6	37	لا أوافق
	100.0	10.3	10.3	28	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	272	Total

جدول 19: التحليل الإحصائي لتقييم نتائج مشاريع التحول بشكل دوري وتصحيح الانحرافات.



شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتقييم نتائج مشاريع التحول بشكل دوري وتصحيح الانحرافات.

• ساعدت إدارة المشاريع الفعالة في تقليل مقاومة التغيير بين الموظفين.

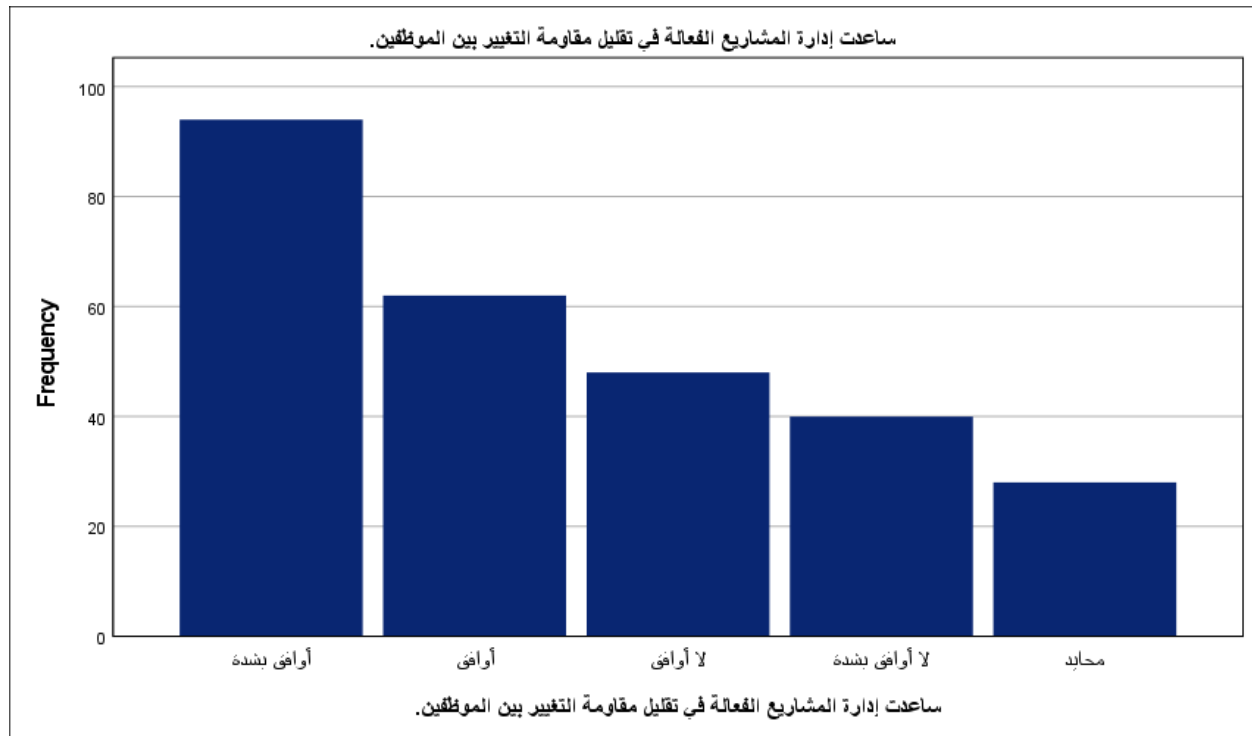
استحوذ خيار "أوافق بشدة" على النسبة الأعلى بـ 34.6%، يليه مباشرة خيار "أوافق" بنسبة 22.8%. تعني هذه الأرقام أن أكثر من نصف العينة (57.4%) يلمسون دوراً إيجابياً لإدارة المشاريع في ترويض مقاومة التغيير. النتيجة مشجعة لكنها حذرة. بلغت نسبة عدم الموافقة الإجمالية 32.3%؛ وهي نسبة مرتفعة تبرهن على أن الأدوات الإدارية وحدها لم تنجح في احتواء التوجس الوظيفي لدى ثلث القوى العاملة تقريباً. الانحراف المعياري سجل 1.477. هذا التشتت يثبت وجود تباين عميق في الآراء. لا يوجد إجماع مؤسسي حول فاعلية المنهجيات المتبعة في تقليل الممانعة البشرية.

تظهر البيانات أن الجانب النفسي والسلوكي للموظفين لا يزال يمثل تحدياً تشغيلياً؛ فالمتوسط الحسابي 3.45 يعد من القيم المتدنية نسبياً في محاور الدراسة. يبدو أن التركيز انصب على "هيكلية النظم" وأهفل "هيكلية القنوات". وجود 10.3% في خانة الحياد يرجح بقاء شريحة من الموظفين في مرحلة "الترقب" دون انخراط كامل. الفشل في تقليل المقاومة يؤدي حتماً إلى تباطؤ التنفيذ الميداني وزيادة التكاليف غير المنظورة. الوزارات السعودية تحتاج إلى تفعيل استراتيجيات "إدارة التغيير" كمسار مواز

لإدارة المشاريع الفنية. استمرار المقاومة في بعض القطاعات قد يحول الهيكل الجديدة إلى إطار صلب يفتقد للمرونة والروح التنفيذية المطلوبة.

ساعدت إدارة المشاريع الفعالة في تقليل مقاومة التغيير بين الموظفين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
34.6	34.6	34.6	94	أوافق بشدة	Valid
57.4	22.8	22.8	62	أوافق	
75.0	17.6	17.6	48	لا أوافق	
89.7	14.7	14.7	40	لا أوافق بشدة	
100.0	10.3	10.3	28	محايد	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساعدة إدارة المشاريع الفعالة في تقليل مقاومة التغيير بين الموظفين.



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساعدة إدارة المشاريع الفعالة في تقليل مقاومة التغيير بين الموظفين.

• يتم توظيف التقنيات الرقمية لدعم تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.

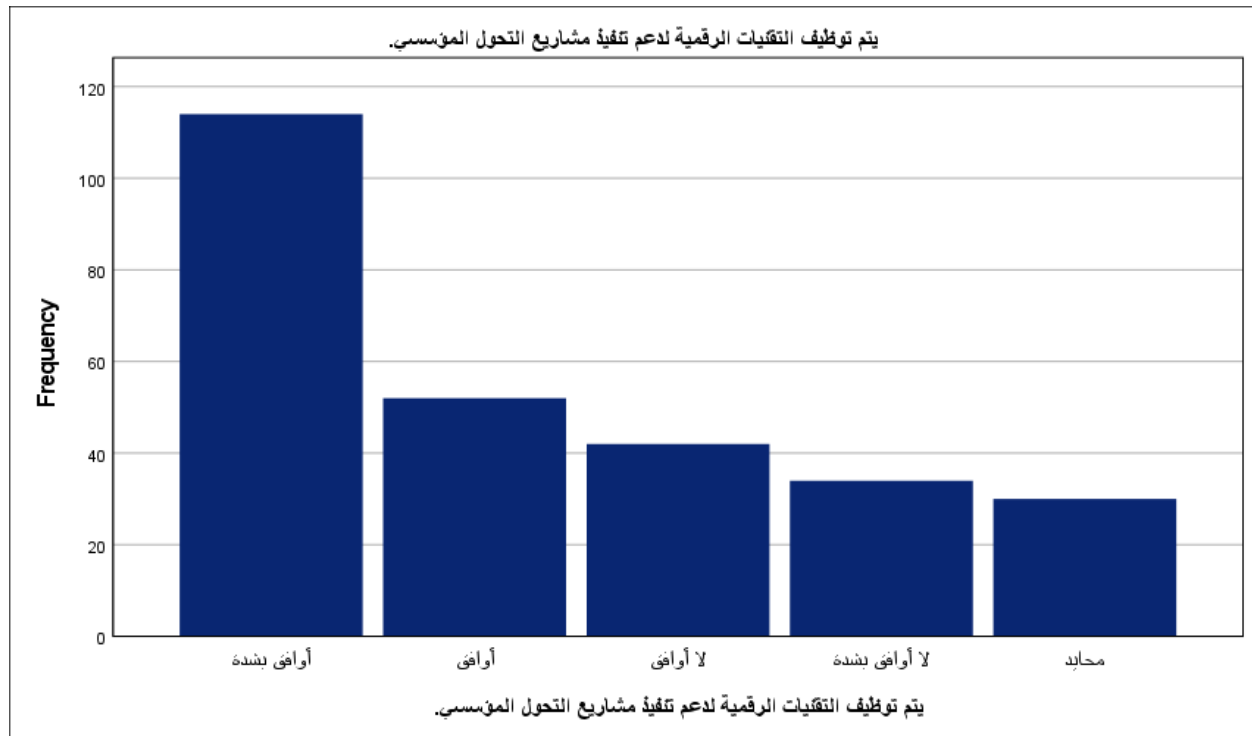
سجلت فئة الحياذ النسبة الأقل بـ 11%؛ وهي إشارة إلى أن الموظف السعودي بات يمتلك موقفاً واضحاً وحاسماً تجاه التحول الرقمي، بعيداً عن ضبابية الآراء. النتيجة تميل بوضوح نحو الإيجاب؛ فقد وافق 61% من المشاركين على فاعلية توظيف التقنيات الرقمية في مشاريع التحول. حصد خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 41.9%. المتوسط الحسابي 3.63 يعزز هذا الاتجاه. يبدو أن البنية التحتية الرقمية التي استثمرت فيها المملكة بدأت تفرض نفسها كركيزة أساسية لإدارة العمليات الحكومية الجديدة.

رغم هذا التفاؤل الرقمي، فإن التباين في وجهات النظر يظل حاضراً بقوة؛ إذ بلغت نسبة عدم الموافقة الإجمالية 27.9%. الانحراف المعياري 1.463 يؤكد وجود فجوة في التجربة الرقمية بين القطاعات. ثمة تباين ملموس. يرجح أن بعض الإدارات نجحت في أتمتة مساراتها بالكامل، بينما لا تزال أخرى تعتمد على حلول تقنية جزئية أو تقليدية. هذا التفاوت قد يعيق التكامل المعلوماتي بين الوزارات بعد الهيكلة. الموظف الذي لا يلمس أثر التقنية في تسهيل مهامه اليومية سيعتبرها عبئاً إدارياً إضافياً

لا وسيلة تمكن. النقص في توحيد المنصات الرقمية قد يؤثر على دقة البيانات وسرعة تبادلها بين الإدارات المختلفة؛ وهو ما يستوجب موازنة الأدوات التقنية مع احتياجات الكوادر الميدانية لضمان شمولية التحول.

يتم توظيف التقنيات الرقمية لدعم تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.9	41.9	41.9	114	أوافق بشدة	Valid
61.0	19.1	19.1	52	أوافق	
76.5	15.4	15.4	42	لا أوافق	
89.0	12.5	12.5	34	لا أوافق بشدة	
100.0	11.0	11.0	30	محايد	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 21: التحليل الإحصائي لتوظيف التقنيات الرقمية لدعم تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لتوظيف التقنيات الرقمية لدعم تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.

• تحققت وفورات في التكاليف نتيجة تطبيق مشاريع التحول المؤسسي.

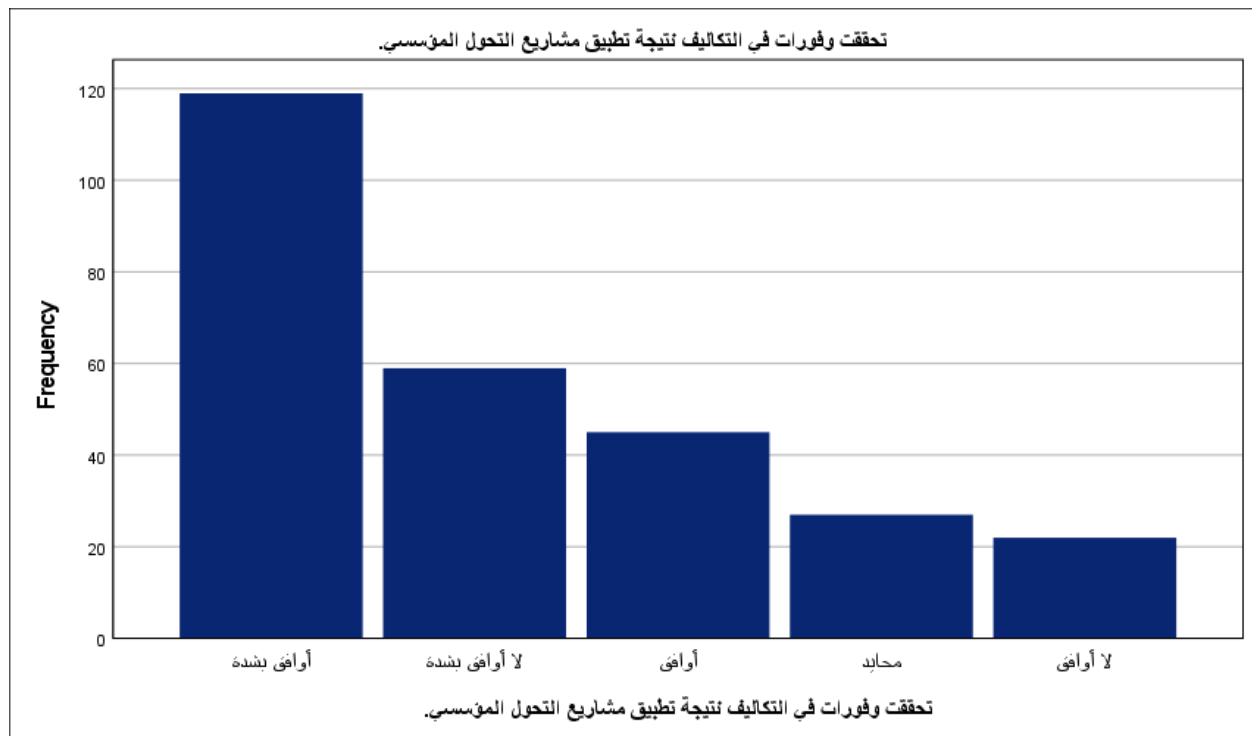
يظهر تباين في تقدير الوفورات المالية الناتجة عن التحول؛ فبينما يقر 43.8% بتحقيق وفورات بموافقة شديدة، نجد أن 21.7% يعارضون ذلك بشدة أيضاً. هذا الاستقطاب يضعنا أمام مشهد إداري منقسم. الانحراف المعياري سجل 1.612. هو الرقم الأعلى في كامل الدراسة. التشتت هنا يتجاوز مجرد اختلاف وجهات النظر؛ ليؤكد أن العائد المالي للتحول لم يلمسه الجميع بذات القدر. ربما نجحت بعض القطاعات في تقليص الهدر بينما لا تزال أخرى تعاني من تكاليف المرحلة الانتقالية الباهظة.

الواقع الميداني يرجح أن "الوفورات" ما زالت حبيسة التقارير المحاسبية العليا. لم تنعكس هذه الوفورات على الميزانيات التشغيلية لبعض الإدارات؛ وهو ما يفسر نسبة الرفض الإجمالية التي بلغت 29.8%. المتوسط الحسابي 3.53 يبدو إيجابياً في ظاهره؛ غير أن التشتت الإحصائي يكشف عن خلل في كفاءة الإنفاق أو في رصد العائد على الاستثمار. النقص في وضوح العوائد

المالية قد يحبط الكوادر التي تبذل جهوداً مضاعفة في مشاريع التحول. استمرار هذا التباين يعيق القدرة على تقييم الجدوى الاقتصادية الحقيقية للهيكلية الجديدة.

تحققت وفورات في التكاليف نتيجة تطبيق مشاريع التحول المؤسسي.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.8	43.8	43.8	119	أوافق بشدة	Valid
65.4	21.7	21.7	59	لا أوافق بشدة	
82.0	16.5	16.5	45	أوافق	
91.9	9.9	9.9	27	محايد	
100.0	8.1	8.1	22	لا أوافق	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 22: التحليل الإحصائي لتحقيق وفورات في التكاليف نتيجة تطبيق مشاريع التحول المؤسسي.



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لتحقيق وفورات في التكاليف نتيجة تطبيق مشاريع التحول المؤسسي.

• ساهمت مشاريع التحول المؤسسي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

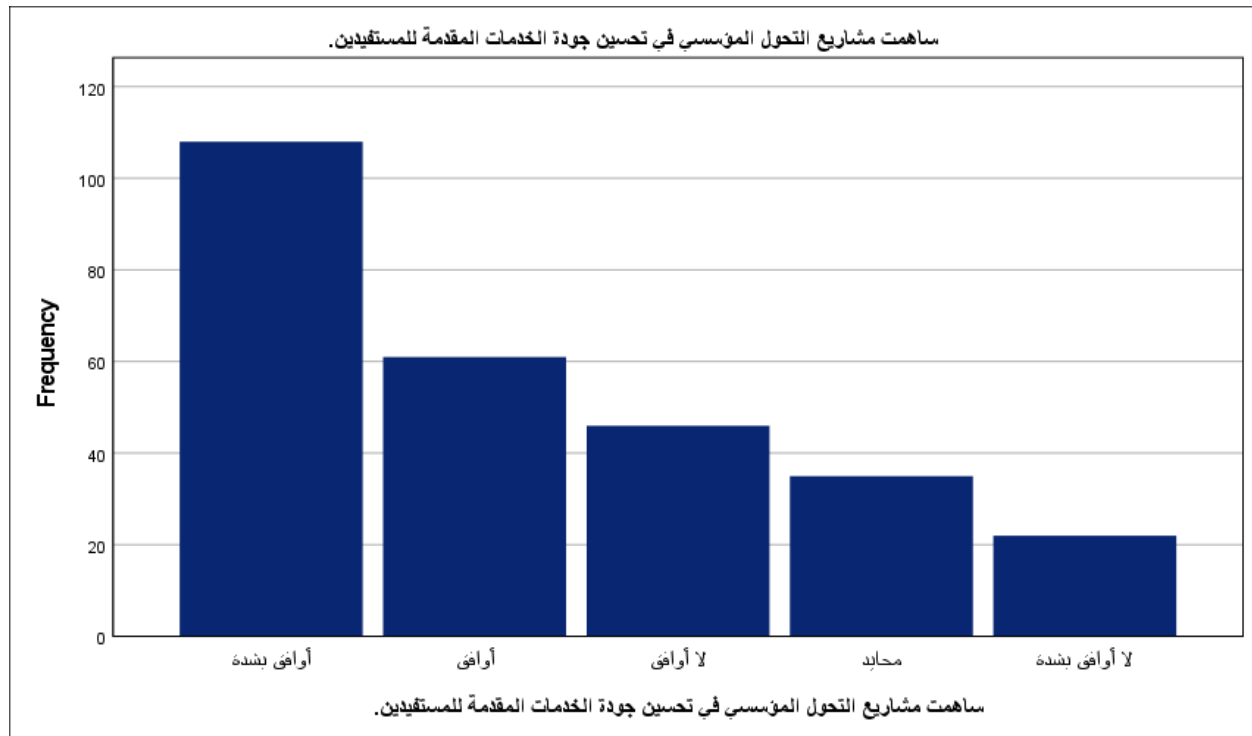
استحوذ خيار "أوافق بشدة" على المركز الأول بنسبة 39.7%؛ تبعه مباشرة خيار "أوافق" بنسبة 22.4%. تعني هذه الأرقام أن غالبية العينة (62.1%) يلمسون أثراً حقيقياً للتحول في تجويد الخدمات المقدمة للمستفيدين. النتيجة مرضية. تعكس نجاحاً ملموساً في الغاية النهائية من هيكله القطاعات الحكومية السعودية. تحويل التركيز نحو "المستفيد" بات واقعاً يدركه الموظفون. ومع ذلك، يرفض 25% من المشاركين هذا التحسن. الرقم يثير تساؤلات جدية. الانحراف المعياري سجل 1.356. التشتت الإحصائي يشير إلى أن جودة الخدمة لم تتحسن بنفس الوتيرة في كافة المسارات الخدمية.

الواقع يثبت أن تجربة المستفيد ما زالت متباينة بين قطاع وآخر. وجود 12.9% في منطقة الحياء يرجح أن بعض الخدمات لم تشهد تغييراً جذرياً بعد الهيكلة. المتوسط الحسابي 3.69 يعد من القيم المرتفعة؛ غير أن التباين في الآراء يشي بوجود فجوة بين "النوايا الاستراتيجية" وبين "المخرجات النهائية". النقص في توحيد معايير الجودة قد يؤدي إلى تذبذب في مستوى رضا الجمهور.

الوزارات مطالبة الآن بالانتقال من مرحلة "إطلاق الخدمات" إلى مرحلة "إتقانها"؛ فالبقاء في دائرة التفاوت الإجرائي يضعف من مصداقية مشاريع التحول المؤسسي أمام المستفيد النهائي.

ساهمت مشاريع التحول المؤسسي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.7	39.7	39.7	108	أوافق بشدة	Valid
62.1	22.4	22.4	61	أوافق	
79.0	16.9	16.9	46	لا أوافق	
91.9	12.9	12.9	35	محايد	
100.0	8.1	8.1	22	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	272	Total	

جدول 23: التحليل الإحصائي لمساهمة مشاريع التحول المؤسسي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لمساهمة مشاريع التحول المؤسسي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

• اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي ووضوح الأهداف والاستراتيجيات

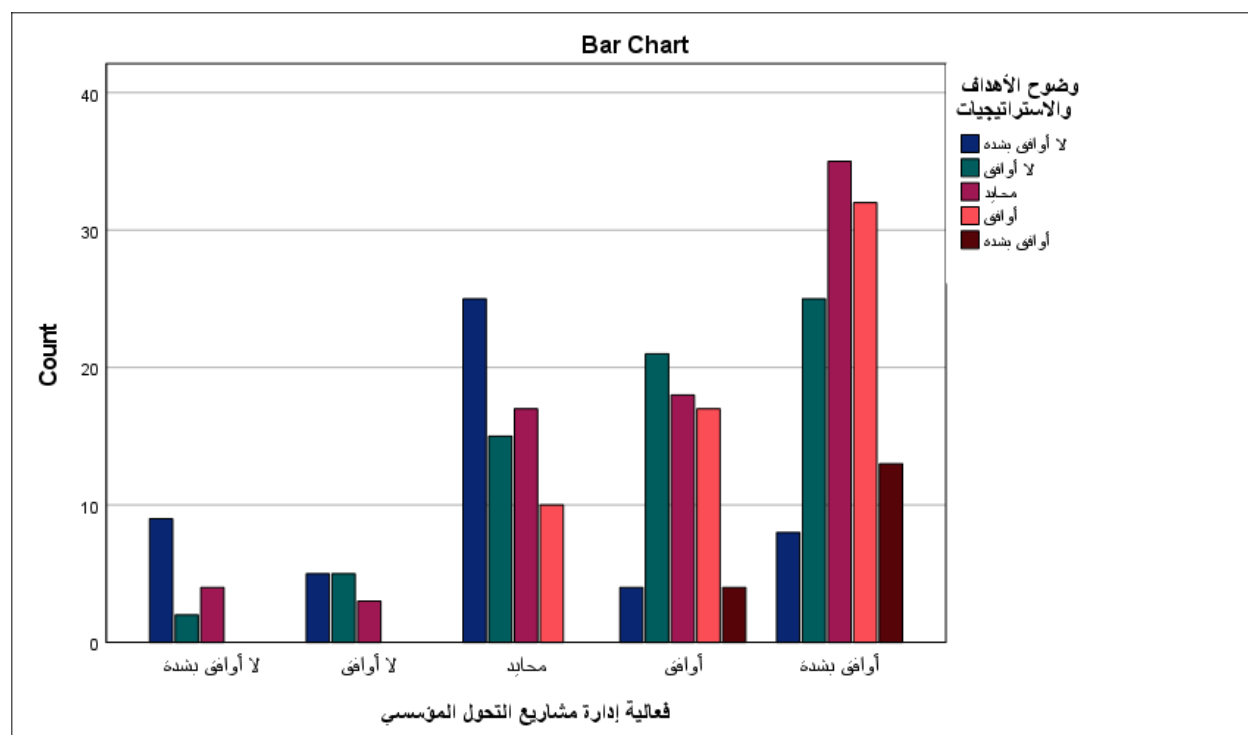
سجلت القيمة الاحتمالية لاختبار كاي سكوير صفراً كاملاً (0.000)؛ وهي قيمة أقل بكثير من مستوى الدلالة الإحصائية المتعارف عليه (0.05). النتيجة قوية. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وبين وضوح الأهداف والاستراتيجيات المتبعة. قيمة "بيرسون كاي سكوير" بلغت 68.073؛ ما يؤكد أن نجاح التحول في الوزارات السعودية ليس وليد الصدفة الإحصائية، بل يرتبط ارتباطاً عضوياً بمدى دقة صياغة المستهدفات المعلنة.

تشير هذه البيانات إلى أن ضبابية الأهداف قد تؤثر مباشرة على كفاءة إدارة المشروع في الموقع أو الإدارة؛ فكلما زادت شفافية الاستراتيجية، ارتفعت فرص نجاح التحول الهيكلي. تظهر الملاحظة الفنية في الجدول أن 48% من الخلايا لديها تكرارات متوقعة أقل من 5؛ وهو ما قد يعزى إلى تباين حجم الاستجابات في بعض الفئات، لكنه لا ينفي القوة الارتباطية الظاهرة. الربط بين

المتغيرين يثبت أن صانع القرار في الوزارة يحتاج إلى ترسيخ وضوح الأهداف كشرط مسبق لضمان فعالية الأداء التنظيمي. النقص في هذا الوضوح سيؤدي حتماً إلى تشتت الجهود وضياع الموارد في مسارات لا تخدم الرؤية النهائية للتحويل.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	68.073 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	74.925	Likelihood Ratio
.000	1	47.281	Linear-by-Linear Association
		272	N of Valid Cases
a. 12 cells (48.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .81.			

جدول 24: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي ووضوح الأهداف والاستراتيجيات



شكل توضيحي 21: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي ووضوح الأهداف والاستراتيجيات

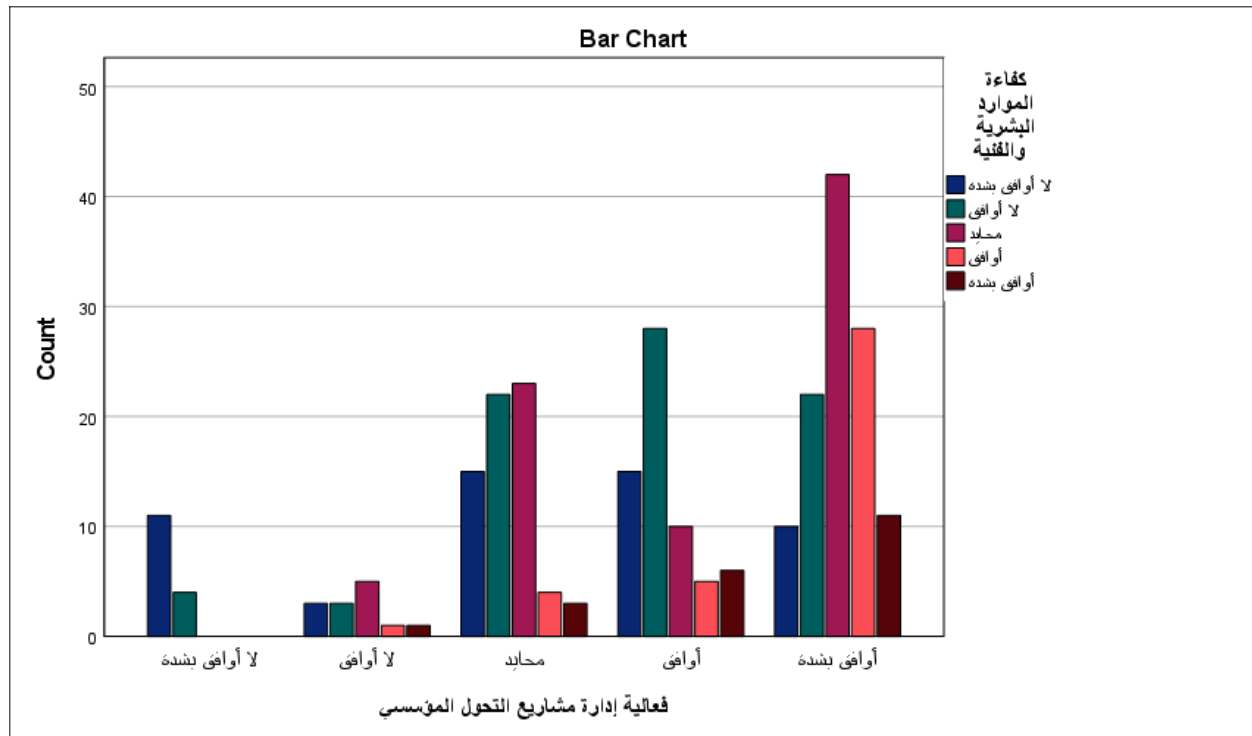
• اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وكفاءة الموارد البشرية والفنية

سجلت القيمة الاحتمالية لاختبار كاي سكوير (0.000) دلالة إحصائية قوية؛ وهي تثبت وجود ارتباط وثيق بين كفاءة الموارد المتاحة ونجاح عمليات التحول في الوزارات. قيمة "بيرسون" المرتفعة بـ 69.434 تؤكد أن الموارد ليست مجرد عامل مساعد بل هي وقود التغيير الحقيقي. النتيجة قوية. لا يمكن الفصل بين الجانب التقني والجانب البشري عند قياس الفعالية التنظيمية. الاستثمار في الآلات أو البرمجيات دون كوادر مؤهلة يظل جهداً منقوصاً.

تشير هذه البيانات إلى أن أي نقص في الدعم الفني قد يؤثر مباشرة على سير العمليات في الإدارات المستحدثة؛ فالموظف الذي يفتقر للأدوات الرقمية أو التدريب المتخصص سيعيق حتماً وتيرة التحول. وفي أن كفاءة المورد البشري هي الضمانة الوحيدة لاستمرارية الهيكلة الجديدة. النقص في تخصيص الموارد المالية والتقنية سيؤدي إلى تعطل المشاريع في مراحلها الحرجة. الوزارات مطالبة بضمان تدفق الموارد بشكل متوازن لضمان عدم ارتداد الموظفين للأنماط التقليدية هرباً من تعقيدات تقنية غير معالجة. النجاح هنا يعتمد على تكامل المورد مع الغاية؛ وهو ما يفسره الارتباط الإحصائي العالي بين المتغيرين.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	69.434 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	69.992	Likelihood Ratio
.000	1	33.581	Linear-by-Linear Association
		272	N of Valid Cases
a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.00.			

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وكفاءة الموارد البشرية والفنية



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وكفاءة الموارد البشرية والفنية

• اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع

الحديث

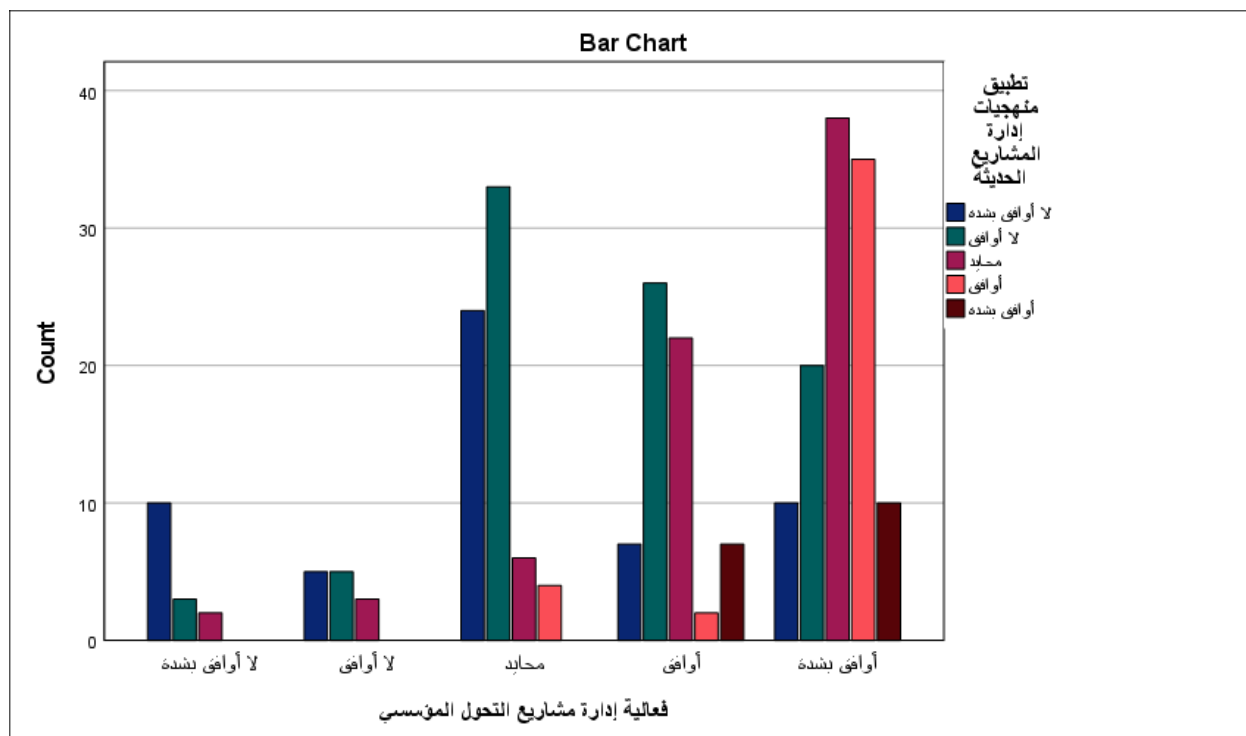
سجلت القيمة الاحتمالية لاختبار كاي سكوير (0.000) دلالة إحصائية مطلقة؛ وهي تؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن فاعلية التحول المؤسسي في الوزارات السعودية مرتبطة بنموياً بمدى تبني المنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع. قيمة "بيرسون" قفزت إلى 106.277. النتيجة مذهلة. هذا الرقم يعد من أقوى المؤشرات الارتباطية في الدراسة. يعني ذلك أن التخلي عن الأساليب التقليدية لم يعد خياراً ترفيهياً؛ بل هو المحرك الأساسي لنجاح الهيكل الجديدة. الوزارات التي تتبنى أدوات رشيقة (Agile) أو منهجيات معيارية (PMP) تحقق مستويات نجاح تتجاوز نظيراتها بمراحل شاسعة.

يشير هذا الارتباط القوي إلى أن غياب المنهجية الواضحة قد يؤثر مباشرة على استدامة المخرجات في الإدارة؛ فالعمل العشوائي يهلك الموارد ويشتت الجهود. الملاحظة الفنية حول وجود 48% من الخلايا بتكرار متوقع أقل من 5 لا تضعف من قوة القرار الإحصائي هنا؛ نظراً لارتفاع قيمة "كاي سكوير" الإجمالية وضخامة الفارق الاحتمالي. الموظفون الذين يعملون تحت مظلة

منهجية حديثة يظهرون قدرة أعلى على التكيف مع التغيير المؤسسي. النقص في تطبيق هذه المعايير سيؤدي حتماً إلى تعثر مشاريع التحول عند أول عقبة تشغيلية. النجاح التنظيمي مرهون بتحويل هذه المنهجيات من نصوص نظرية إلى ممارسات يومية تحكم تدفق العمل.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	106.277 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	113.473	Likelihood Ratio
.000	1	65.946	Linear-by-Linear Association
		272	N of Valid Cases
a. 12 cells (48.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .81.			

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة



شكل توضيحي 23 : المقاييس الممثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

جاءت النتيجة قوية. سجل اختبار التباين (ANOVA) دلالة إحصائية بلغت 0.000. قيمة F وصلت إلى 16.675. هذا يعني أن النموذج التفسيري الذي يربط فعالية إدارة مشاريع التحول بكل من وضوح الأهداف، المنهجيات الحديثة، وكفاءة الموارد هو نموذج ذو دلالة عالية جداً. المتغيرات المستقلة لا تفسر النتائج بمحض الصدفة. بل هي تؤثر بشكل حقيقي وجوهري في كفاءة التحول داخل الوزارات.

يوضح معامل التحديد (R Square) أن هذه المتغيرات الثلاثة تفسر مجتمعة 43.6% من التباين الحاصل في فعالية التحول المؤسسي. النسبة قوية في العلوم الإدارية. بقية النسبة تعود لعوامل أخرى خارج نطاق النموذج الحالي. كما أن قيمة معامل "بايز" الضخمة. هي تؤكد بشكل قطعي تفوق هذا النموذج على النموذج الصفري. المنهجية المتبعة في الوزارات السعودية حالياً تعتمد في نجاحها بنسبة تقترب من النصف على جودة التخطيط ووفرة الموارد. أي نقص في هذه الأركان سيهدد تماسك عملية

الهيكلية بالتبعية. الخطأ المعياري للتقدير 0.89 يظل ضمن الحدود المقبولة. هو يبرهن على دقة التنبؤ بالنتائج المستقبلية في حال استمرت ذات السياسات الإدارية.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	16.675	13.246	12	158.957	Regression
		.794	259	205.745	Residual
			271	364.702	Total
a. Dependent Variable: فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي					
b. Model: (Intercept), وضوح الأهداف والاستراتيجيات, تطبيق منهجيات إدارة, المشاريع الحديثة, كفاءة الموارد البشرية والفنية					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.89	.410	.436	.660	2923518917271885000000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), وضوح الأهداف والاستراتيجيات, تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة, كفاءة الموارد البشرية والفنية				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مشاريع التحول المؤسسي وبين تحقيق

الأهداف الاستراتيجية للوزارات السعودية بعد هيكلة القطاعات الحكومية.

سجلت القيمة الاحتمالية (Sig) صفراً كاملاً؛ وهي نتيجة تقع دون مستوى الدلالة 0.05، مما يقطع الشك باليقين حول صحة هذه الفرضية. بلغ المتوسط الحسابي 4.67 مع انحراف معياري منخفض قدره 0.740. هذه الأرقام تعكس إجماعاً قوياً وشبه كلي من أفراد العينة على الارتباط العضوي بين جودة إدارة المشاريع وبين بلوغ الغايات الاستراتيجية. قيمة t العالية جداً (104.124) تؤكد أن هذه النتيجة ليست محض صدفة إحصائية؛ بل هي حقيقة ميدانية يلمسها الممارسون في الوزارات السعودية. يظهر حجم التأثير (Cohen's d) بقيمة هائلة بلغت 6.313، مما يعني أن كفاءة الإدارة هي المتغير الأقوى في معادلة التحول المؤسسي بعد الهيكلة.

يبدو أن النضج في إدارة المشاريع يمثل الجسر الحقيقي لنقل الخطط الورقية إلى واقع ملموس يحقق رؤية المملكة 2030. الخطأ المعياري للمتوسط ضئيل جداً (0.045). هو برهان إضافي على دقة هذه النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة. هذا الارتباط المتين يفسر لماذا تتعثر بعض مبادرات التحول عند غياب المنهجيات الاحترافية؛ فالهيكلة وحدها لا تضمن الوصول للأهداف ما لم تسندها إدارة مشاريع فاعلة تتحكم في النطاق والزمن والجودة. النقص في هذا النوع من الإدارة الاحترافية قد يؤدي مباشرة إلى تآكل المكاسب الاستراتيجية المتوقعة من إعادة تنظيم القطاعات الحكومية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.045	.740	4.67	272	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مشاريع التحول المؤسسي وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارات السعودية بعد هيكلة القطاعات ال

جدول 29: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مشاريع التحول المؤسسي وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارات السعودية بعد هيكلة القطاعات الحكومية.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
4.76	4.58	4.669	.000	271	104.124	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مشاريع التحول المؤسسي وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارات السعودية بعد هيكله القطاعات ال	

جدول 30 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مشاريع التحول المؤسسي وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارات السعودية بعد هيكله القطاعات الحكومية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
6.857	5.769	6.313	.740	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مشاريع التحول المؤسسي وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارات السعودية بعد هيكله القطاعات ال
6.838	5.753	6.296	.742	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مشاريع التحول المؤسسي وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارات السعودية بعد هيكله القطاعات الحكومية.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية لمشاريع

التحول وبين فعاليتها في الوزارات السعودية.

سجل الخطأ المعياري للمتوسط أدنى قيمة له عند 0.075؛ وهو ما يمنحنا ثقة إحصائية عالية في استقرار النتائج المترتبة على هذه الفرضية. القيمة الاحتمالية جاءت بـ 0.000؛ ما يعني قبول الفرضية بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف وفعالية مشاريع التحول. سجل المتوسط الحسابي 3.65. هذا التوجه العام يؤكد أن وضوح "البوصلة الاستراتيجية" يمثل الضمانة الأساسية لنجاح الهيكل الجديدة في الوزارات. قيمة t البالغة 48.910 تعكس قوة هذا التأثير في مجتمع الدراسة. يبرز الانحراف المعياري البالغ 1.232 وجود تباين ملموس في وجهات نظر العينة؛ فبينما يقر الغالبية بهذا الارتباط، تظل هناك فئة تلمس ضبابية في الأهداف قد تعيق الفعالية الميدانية. حجم التأثير (Cohen's d) سجل 2.966؛ وهي قيمة مرتفعة جداً تبرهن على أن الأهداف الاستراتيجية ليست مجرد نصوص نظرية، بل هي المحرك التشغيلي الأول للنجاح. أي نقص في صياغة أهداف ذكية ومفهومة للكوادر سيعطل سير العمليات في الموقع. النتيجة قوية؛ النجاح في إدارة التحول المؤسسي مرهون بقدرة الوزارات على تجسير الفجوة بين الطموح الاستراتيجي وبين الفهم الواضح لهذه الغايات لدى الموظفين بمختلف درجاتهم العلمية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.075	1.232	3.65	272	توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية لمشاريع التحول وبين فعاليتها في الوزارات السعودية.

جدول 32: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية لمشاريع التحول وبين فعاليتها في الوزارات السعودية.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.80	3.51	3.654	.000	271	48.910	توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية لمشاريع التحول وبين فعاليتها في الوزارات السعودية.	

جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية لمشاريع التحول وبين فعاليتها في الوزارات السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.241	2.689	2.966	1.232	Cohen's d	توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية لمشاريع التحول وبين فعاليتها في الوزارات السعودية.
3.232	2.681	2.957	1.236	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف الاستراتيجية لمشاريع التحول وبين فعاليتها في الوزارات السعودية.

• فرضيات الدراسة: تؤثر كفاءة الموارد البشرية والفنية المتوفرة في الوزارات بشكل إيجابي على فعالية إدارة

مشاريع التحول المؤسسي.

سجلت القيمة الاحتمالية صفراً كاملاً (0.000)؛ ما يثبت صحة الفرضية بوجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً لكفاءة الموارد على فعالية التحول المؤسسي. المتوسط الحسابي وقف عند 3.62. النتيجة قوية. لا يمكن الفصل بين نجاح الهيكل وبين توفر الأدوات الفنية والكوادر المؤهلة. قيمة t البالغة 48.675 تعزز هذا الاستنتاج الميداني. الانحراف المعياري 1.227 يشي بوجود تباين في مستويات التجهيز بين الوزارات؛ فبينما تمتلك بعض القطاعات موارد تقنية متقدمة، قد تفتقر أخرى لذات الكفاءة وهو ما يفسر تشتت الآراء نسبياً.

حجم التأثير (Cohen's d) سجل قيمة مرتفعة بـ 2.951. هذا يعني أن الموارد ليست مجرد عامل مساند، بل هي العمود الفقري لعملية التحول. الخطأ المعياري للمتوسط ضئيل جداً (0.074)؛ وهو ما يؤكد دقة التمثيل الإحصائي لهذه العلاقة. الاستثمار في الكوادر البشرية والتقنية الحديثة يؤثر مباشرة على سير العمليات في المواقع الإدارية. أي نقص في هذه الموارد سيعيق حتماً القدرة على تنفيذ التغيير المنشود. الوزارات التي تعتمد على نظم تقنية متهاكة أو كوادر غير مدربة ستواجه تعثراً في بلوغ مستهدفات الهيكل الجديدة؛ فالكفاءة الميدانية مرهونة بمدى جودة المدخلات اللوجستية المتوفرة لفريق العمل.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.074	1.227	3.62	272	تؤثر كفاءة الموارد البشرية والفنية المتوفرة في الوزارات بشكل إيجابي على فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي.

جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تؤثر كفاءة الموارد البشرية والفنية المتوفرة في الوزارات بشكل إيجابي على فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.77	3.47	3.621	.000	271	48.675	تؤثر كفاءة الموارد البشرية والفنية المتوفرة في الوزارات بشكل إيجابي على فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي.

جدول 36 : اختبار تي للعينية الواحدة للفرضية: تؤثر كفاءة الموارد البشرية والفنية المتوفرة في الوزارات بشكل إيجابي على فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.226	2.675	2.951	1.227	Cohen's d	تؤثر كفاءة الموارد البشرية والفنية المتوفرة في الوزارات بشكل إيجابي على فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي.
3.217	2.668	2.943	1.230	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تؤثر كفاءة الموارد البشرية والفنية المتوفرة في الوزارات بشكل إيجابي على فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي.

- **فرضيات الدراسة: يساهم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين فعالية تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.**

سجل الخطأ المعياري للمتوسط قيمة منخفضة بلغت 0.080؛ ما يمنح النتائج استقراراً إحصائياً ملحوظاً عند تعميمها على بيئة الوزارات السعودية. أثبتت القيمة الاحتمالية (0.000) صحة الفرضية؛ فثمة مساهمة حقيقية وملموسة لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين فعالية التحول المؤسسي. بلغ المتوسط الحسابي 3.57. النتيجة تشير إلى توجه إيجابي عام نحو هجر الأساليب التقليدية. قيمة t التي وصلت إلى 44.675 تؤكد أن هذا الارتباط ليس عارضاً، بل هو ركيزة في العمل الإداري المعاصر.

يبرز الانحراف المعياري المرتفع بـ 1.318 وجود تباين في مستوى نضج هذه المنهجيات بين القطاعات المختلفة. يبدو أن بعض الإدارات لا تزال تواجه صعوبة في تطوير الأدوات الحديثة لتناسب طبيعة أعمالها؛ وهو ما يفسر عدم وجود إجماع كلي من العينة. حجم التأثير (Cohen's d) سجل 2.709. هو رقم ضخم يبرهن على أن المنهجية هي المحرك الذي يحول الخطط الهيكلية إلى واقع تنفيذي ناجح. غياب هذه المنهجيات قد يؤثر سلباً على انضباط النطاق والزمن في المشاريع؛ فالعشوائية الإدارية تنهك الكادر البشري وتؤدي لتبديد الموارد المالية. الوزارات التي تتبنى معايير احترافية قادرة على تجاوز عقبات إعادة الهيكلة بمرونة أكبر. النجاح في التحول لا يتطلب فقط تغيير المسميات، بل يوجب تغيير "طريقة التنفيذ" لتواكب المعايير العالمية في إدارة المشاريع.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.080	1.318	3.57	272	يساهم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين فعالية تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.

جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يساهم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين فعالية تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.73	3.41	3.570	.000	271	44.675	

جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يساهم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين فعالية تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
2.965	2.451	2.709	1.318	Cohen's d	يساهم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين فعالية تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.
2.957	2.444	2.701	1.322	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يساهم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين فعالية تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي.

• فرضيات الدراسة: تؤثر العوامل التنظيمية والتقنية (كالهيكل الإداري، ونظم المعلومات، والدعم القيادي)

بشكل كبير على فعالية إدارة مشاريع التحول في الوزارات.

سجلت القيمة الاحتمالية صفراً كاملاً (0.000)؛ وهي دلالة إحصائية قاطعة تثبت صحة الفرضية القائلة بتأثير العوامل التنظيمية والتقنية على فعالية إدارة مشاريع التحول. استقر المتوسط الحسابي عند 3.66. النتيجة قوية. لا يمكن عزل نجاح التحول عن جودة الهيكل الإداري أو متانة نظم المعلومات والدعم القيادي. قيمة t البالغة 56.204 تعكس قوة هذا التأثير في الواقع العملي للوزارات السعودية. الانحراف المعياري 1.074 يظهر قدراً من التقارب في آراء العينة؛ غير أنه لا ينفي وجود تفاوت نسبي في إدراك جودة هذه النظم والآليات التنظيمية بين إدارة وأخرى.

حجم التأثير (Cohen's d) قفز إلى 3.408؛ وهو ما يبرهن على أن هذه العوامل ليست مجرد عناصر مكملة بل هي المحرك الأساسي لعملية التغيير. الخطأ المعياري للمتوسط ضئيل جداً بـ 0.065. هو برهان إضافي على دقة التمثيل الإحصائي لهذه العلاقة. هذا التلاحم بين المتغيرات التنظيمية والفعالية الإدارية يشير إلى أن أي خلل في الهيكل التنظيمي أو نقص في الدعم القيادي سيؤثر مباشرة على سير العمليات في الموقع. الموظف يحتاج إلى بيئة تنظيمية مرنة ونظم معلومات متكاملة لضمان تنفيذ مستهدفات الهيكل بفعالية. غياب هذه المكنات سيحول التحول المؤسسي إلى مجرد إجراءات ورقية تفتقد للفاعلية الميدانية والقدرة على تحقيق المكتسبات المرجوة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.065	1.074	3.66	272	تؤثر العوامل التنظيمية والتقنية (كالهيكل الإداري، ونظم المعلومات، والدعم القيادي) بشكل كبير على فعالية إدارة مشاريع التحول في الوزارات.

جدول 41: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: تؤثر العوامل التنظيمية والتقنية (كالهيكل الإداري، ونظم المعلومات، والدعم القيادي) بشكل كبير على فعالية إدارة مشاريع التحول في الوزارات.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.79	3.53	3.662	.000	271	56.204	تؤثر العوامل التنظيمية والتقنية (كالهيكل الإداري، ونظم المعلومات، والدعم القيادي) بشكل كبير على فعالية إدارة مشاريع التحول في الوزارات.	

جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: تؤثر العوامل التنظيمية والتقنية (كالهيكل الإداري، ونظم المعلومات، والدعم القيادي) بشكل كبير على فعالية إدارة مشاريع التحول في الوزارات.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.718	3.097	3.408	1.074	Cohen's d	تؤثر العوامل التنظيمية والتقنية (كالهيكل الإداري، ونظم المعلومات، والدعم القيادي) بشكل كبير على فعالية إدارة مشاريع التحول في الوزارات.
3.707	3.088	3.398	1.077	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: تؤثر العوامل التنظيمية والتقنية (كالهيكل الإداري، ونظم المعلومات، والدعم القيادي) بشكل كبير على فعالية إدارة مشاريع التحول في الوزارات.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة إيجابية بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وتحقيق تحسّن ملموس في

الأداء المؤسسي للوزارات بعد الهيكلية.

سجل الخطأ المعياري للمتوسط أدنى قيمة له عند 0.081؛ ما يمنحنا موثوقية إحصائية عالية في تقدير العلاقة الجوهرية بين إدارة المشاريع والارتقاء بالأداء المؤسسي. أثبتت نتائج القيمة الاحتمالية (0.000) صدق هذه الفرضية بوجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً. وقف المتوسط الحسابي عند 3.52. النتيجة قوية وتؤكد أن كفاءة إدارة التحول هي القاطرة التي تقود الوزارات نحو تحسين مخرجاتها بعد الهيكلية. قيمة t البالغة 43.293 تعزز هذا الاستنتاج؛ فهي تعكس قوة الفارق بين الواقع الملموس وبين الفرضية الصفريّة.

يظهر الانحراف المعياري المرتفع بـ 1.342 وجود تباين ملحوظ في تقدير حجم هذا التحسن بين المشاركين. يبدو أن انعكاسات التحول على الأداء لم تظهر بشكل متساوٍ في كافة القطاعات الوزارية؛ وهو ما يبرر هذا التشتت في الإجابات. سجل حجم التأثير (Cohen's d) قيمة ضخمة بلغت 2.625. هذا الرقم يبرهن على أن فعالية الإدارة ليست مجرد متغير هامشي، بل هي العنصر الفارق في تحقيق عوائد الهيكلية. النقص في جودة إدارة المشاريع سيؤدي حتماً إلى تعثر الأداء المؤسسي العام وتعطيل تقديم الخدمات؛ فالمؤسسة التي تنجح إدارياً في مرحلة التحول هي الأكثر قدرة على تجسير الفجوة بين الوضع الراهن والمستهدفات الاستراتيجية. استدامة النجاح مرهونة بضبط العمليات الإجرائية وربطها بالنتائج النهائية لضمان عدم حدوث انتكاسة في كفاءة الوزارة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.081	1.342	3.52	272	توجد علاقة إيجابية بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وتحقيق تحسّن ملموس في الأداء المؤسسي للوزارات بعد الهيكلية.

جدول 44: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة إيجابية بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وتحقيق تحسّن ملموس في الأداء المؤسسي للوزارات بعد الهيكلية.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						
3.68	3.36	3.522	.000	271	43.293	توجد علاقة إيجابية بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وتحقيق تحسّن ملموس في الأداء المؤسسي للوزارات بعد الهيكلية.	

جدول 45: اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة إيجابية بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وتحقيق تحسن ملموس في الأداء المؤسسي للوزارات بعد الهيكلية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
2.875	2.374	2.625	1.342	Cohen's d	توجد علاقة إيجابية بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وتحقيق تحسّن ملموس في الأداء المؤسسي للوزارات بعد الهيكلة.
2.867	2.367	2.618	1.345	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 46: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة إيجابية بين فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي وتحقيق تحسن ملموس في الأداء المؤسسي للوزارات بعد الهيكلية.

4.6. الخاتمة:

يأتي ختام الفصل الرابع ليؤكد الدور الحاسم لهذا الجزء من الدراسة في تحويل البيانات الميدانية إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستناد إليها في تقييم فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات السعودية بعد إعادة هيكلة القطاعات الحكومية. فقد مثل هذا الفصل المرحلة التطبيقية الأكثر حيوية في البحث، إذ جمع بين وصف واقع العينة المشاركة، ومعالجة البيانات المجمعة بطريقة منهجية دقيقة، وتحليل النتائج بما يعكس الصورة الواقعية لإدارة المشاريع المؤسسية في البيئة الوزارية بعد الهيكلة.

وقد أبرز الفصل مدى تمثيل العينة للواقع المؤسسي، حيث قدم صورة واضحة عن خصائص المشاركين المختلفة من حيث الخبرات، والمستويات الوظيفية، والمسؤوليات الإدارية، مما أتاح للباحث تقدير مدى موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها ضمن نطاق المجتمع المستهدف. ففهم الخصائص الأساسية للعينة يساعد على تفسير نتائج الدراسة بدقة، ويكشف التباينات المحتملة في التصورات والتقييمات، ويتيح ربط هذه النتائج بالسياسات والإجراءات المعتمدة داخل الوزارات.

كما أكد الفصل على أهمية جودة أدوات البحث المستخدمة، والحرص على دقتها وموثوقيتها قبل اعتمادها في التحليل. فالتأكد من موثوقية البيانات يضمن أن النتائج تعكس الواقع الفعلي، ويعزز مصداقية الدراسة لدى صناع القرار والباحثين على حد سواء. ويظهر مناقشة نتائج الفصل كيف يمكن للأدلة المستخلصة أن تُستخدم لتقييم مستوى الفعالية في إدارة المشاريع، وفهم العوامل المؤثرة فيها، بما يوفر قاعدة صلبة لاستنباط توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي.

قدم الفصل تحليلاً منهجياً للبيانات يتيح الإجابة على أسئلة البحث الرئيسية وفحص مدى تأثير العوامل المختلفة في نتائج مشاريع التحول المؤسسي. وقد أتاح هذا التحليل الكشف عن الأنماط والاتجاهات في مستوى الفعالية، وتوضيح العلاقة بين المتغيرات، مع تفسير دقيق للعوامل التي قد تسهم في تعزيز أو تقليل الأداء المؤسسي. كما سمح الفصل بوضع النتائج في سياقها المؤسسي والتنظيمي، مما جعل التوصيات المستخلصة مدعومة بأدلة كمية وموضوعية، وقابلة للتطبيق العملي في الوزارات. يمثل الفصل الرابع المرحلة التي يلتقي فيها الجانب المنهجي مع الجانب التطبيقي، ليكون الأساس الذي تستند إليه الاستنتاجات النهائية للدراسة. فهو يتيح فحص واقع إدارة مشاريع التحول المؤسسي بعمق، ويعكس مستوى الفعالية في ظل البيئة

التنظيمية الجديدة بعد الهيكلية، كما يوفر قاعدة علمية قوية يمكن الاعتماد عليها في تطوير السياسات والممارسات الإدارية لتعزيز قدرة الوزارات السعودية على إدارة مشاريع التحول المؤسسي بنجاح وكفاءة.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على الأفراد العاملين في الوزارات السعودية الذين لهم دور مباشر أو غير مباشر في إدارة وتنفيذ ومتابعة مشاريع التحول المؤسسي، بما يشمل القيادات الإدارية ومديري المشاريع وأعضاء فرق التحول والمختصين في التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي. ويرتكز اختيار هذه الفئة على أن لديهم الاطلاع الكامل على إجراءات تنفيذ المشاريع وفهم واضح لأهدافها ونتائجها. كما تم استبعاد العاملين غير المرتبطين مباشرة بالمشاريع أو الذين تقل خبرتهم عن الحد الأدنى المطلوب لضمان دقة تقييم مستوى الفعالية المؤسسية

- الحدود الزمانية

تقتصر الدراسة على الفترة التي تلت إعادة هيكلة الوزارات السعودية والتي تزامنت مع تنفيذ مشاريع التحول المؤسسي، إذ تركز على واقع الفعالية في هذه المرحلة بالذات. ويهدف تحديد هذا الإطار الزمني إلى الحصول على تقييم دقيق لممارسات الإدارة بعد تطبيق الهيكلة، مع مراعاة أن النتائج قد تختلف إذا تم قياسها قبل إعادة الهيكلة أو في مراحل لاحقة من المشاريع. ويضمن هذا التحديد الزمني أن تكون البيانات المجمعة متجانسة وتعكس البيئة المؤسسية بعد التغيير التنظيمي مباشرة

- الحدود المكانية

تركز الدراسة على الوزارات السعودية داخل المملكة، مع مراعاة التنوع بين الوزارات من حيث حجمها واختصاصاتها ومستوى النضج المؤسسي في إدارة المشاريع. ويهدف تحديد الحدود المكانية إلى تمكين الباحث من دراسة السياق التنظيمي والبيئة المؤسسية بشكل دقيق، كما يسمح بمقارنة النتائج بين وزارات مختلفة لتحديد أفضل الممارسات الإدارية والعوامل المؤثرة في الفعالية

الدراسات المستقبلية

تشير نتائج هذه الدراسة إلى الحاجة إلى إجراء بحوث مستقبلية توسع نطاق البحث ليشمل تأثير إدارة مشاريع التحول المؤسسي على الوزارات في مراحل لاحقة من تنفيذ المشاريع، بما يتيح دراسة أثر الاستدامة التنظيمية على مستوى الفعالية المؤسسية. كما يمكن توسيع الدراسات لتشمل مقارنة بين الوزارات السعودية والقطاع الخاص أو الوزارات في دول أخرى لتحديد الفروقات وممارسات الإدارة الأكثر كفاءة. ومن الممكن أيضاً إجراء دراسات مستقبلية تركز على أثر العوامل التقنية والتحول الرقمي على فعالية إدارة المشاريع، أو تقييم الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية والقيادة في نجاح مبادرات التحول المؤسسي.

5.2. توصيات الدراسة:

- تشدد الدراسة على ضرورة تعزيز وضوح الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بمشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات بما يتيح لجميع العاملين فهم الرؤية العامة للمشاريع وربطها بالأولويات الوطنية والاستراتيجية للمؤسسة
- توصي الدراسة بالاستثمار المستمر في تطوير كفاءات الموارد البشرية والفنية من خلال برامج تدريبية متقدمة وتوفير الدعم التقني والأدوات الحديثة لضمان قدرة فرق العمل على تنفيذ مشاريع التحول بكفاءة عالية
- ينبغي على الوزارات تعزيز تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة وتبني أطر منظمة تتضمن مراحل واضحة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم لضمان الالتزام بالممارسات الاحترافية وتحقيق النتائج المرجوة
- تشير الدراسة إلى أهمية تطوير آليات قياس ومتابعة فعالية المشاريع بشكل دوري باستخدام مؤشرات أداء واضحة تتيح تقييم التقدم وتحسين اتخاذ القرار بما يعزز النتائج المؤسسية
- توصي الدراسة بزيادة التواصل والتنسيق بين مختلف الإدارات والجهات المعنية بمشاريع التحول المؤسسي لضمان تكامل الجهود وتقليل التكرار وتحقيق الانسجام في تنفيذ المبادرات
- تشدد الدراسة على ضرورة اعتماد سياسات داعمة للتحفيز والمكافأة للعاملين والمشرفين على مشاريع التحول لتعزيز الالتزام وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية
- تدعو الدراسة إلى مراجعة دورية للإجراءات التنظيمية والتشغيلية المرتبطة بمشاريع التحول المؤسسي لمواءمتها مع التغيرات في الهيكل الإداري وضمان استمرار تحقيق الفعالية المؤسسية على المدى الطويل

5.3. الخاتمة:

خلصت الدراسة إلى أن فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي في الوزارات السعودية بعد إعادة هيكلة القطاعات الحكومية تتأثر بعدة عوامل رئيسة تشمل وضوح الأهداف والاستراتيجيات، وكفاءة الموارد البشرية والفنية، وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة. وأكدت نتائج الدراسة على أهمية توافر إطار تنظيمي واضح ودعم قيادي مستمر لضمان التزام جميع الجهات المعنية بأهداف المشاريع، وتحقيق النتائج المرجوة ضمن الجداول الزمنية والميزانيات المحددة

وقد أظهرت الدراسة أن الاستثمار في تطوير مهارات وكفاءات العاملين، وتوفير البنية التقنية والأدوات المناسبة، يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الفعالية، كما أن تبني منهجيات إدارة مشاريع متقدمة يزيد من القدرة على التخطيط والمتابعة والتقييم، ويقلل من احتمالية الانحراف عن الأهداف الاستراتيجية. وعليه، فإن تعزيز هذه الجوانب يحقق تكاملاً بين الموارد البشرية والتقنية، ويدعم تنفيذ مشاريع التحول بكفاءة عالية

وتشير الدراسة أيضاً إلى أن وجود آليات قياس ومتابعة دقيقة يسهم في تعزيز الشفافية وتحسين اتخاذ القرار، كما أن التواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة يضمن انسجام الجهود وتجنب التكرار. ومن هذا المنطلق، فإن نتائج الدراسة توفر قاعدة علمية قوية يمكن أن يستند إليها صناع القرار في الوزارات السعودية لوضع سياسات تدعم استدامة التحول المؤسسي وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر

تؤكد الدراسة على أن نجاح مشاريع التحول المؤسسي يتطلب الالتزام المستمر بالتطوير التنظيمي، والمرونة في التعامل مع التحديات، وتبني أفضل الممارسات الإدارية. كما توصي بمواصلة البحث العلمي في هذا المجال لدراسة تأثير المتغيرات الجديدة مثل التحول الرقمي، والتقنيات الحديثة، والقيادة التفاعلية على فعالية إدارة المشاريع، بما يضمن استمرار تحسين الأداء المؤسسي في المستقبل

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الاسئلة 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 (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى وضوح الأهداف والاستراتيجيات لدى المشاركين ومدى إدراكهم للرؤية والخطط الاستراتيجية لمشاريع التحول المؤسسي	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس كفاءة الموارد البشرية والفنية في دعم وتنفيذ مشاريع التحول المؤسسي	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	تقييم مدى تطبيق الوزارات لمنهجيات إدارة المشاريع الحديثة والممارسات المنظمة خلال تنفيذ مشاريع التحول	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس فعالية إدارة مشاريع التحول المؤسسي من خلال تقييم نتائج المشاريع ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة	5	ليكرت الخماسي
5	الاستبيان المغلق (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
- 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
- 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

- 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_fjwht_almwamt_byn_alkhtt_alastratyjyt_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
- 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
- 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/S026378632200076>
- X

- 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