

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

اسم الطالب

زياد عسكر اليامي

Ziyad Askar Alyami

232001939

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
6	1.3. أهمية الدراسة
6	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

هذا القصور النظري يخلق حاجة ملحة لتطوير إطار معرفي يربط بين مفاهيم التحول المؤسسي وإدارة المشاريع في السياق السعودي، ويأخذ بعين الاعتبار العوامل السياسية والإدارية والاقتصادية التي تؤثر على

فعالية التنفيذ. كما تفتقر المكتبة العلمية المحلية إلى دراسات تقويمية 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، وترتبط بين نتائجها ومستهدفات الهيكلية الحكومية. هذا النقص في التقييم العملي يعوق عملية التحسين المستمر، ويحد من إمكانية تعميم التجارب الناجحة أو معالجة مكامن الضعف. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في سد الفجوة التطبيقية، من خلال تحليل واقع إدارة مشاريع التحول المؤسسي داخل الوزارات السعودية، وتقديم توصيات قائمة على بيانات وتحليل علمي يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات أكثر كفاءة واستدامة (Alajmi، 2023).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تأتي أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري من كونها تسعى إلى سد فجوة معرفية في أدبيات إدارة المشاريع الحكومية، وخصوصاً تلك المتعلقة بإدارة مشاريع التحول المؤسسي في سياق بيئة تنظيمية تمر بمرحلة إعادة هيكلة شاملة، كما هو الحال في المملكة العربية السعودية بعد انطلاق رؤية 2030. فمع قلة الدراسات التي تناولت بشكل مباشر العلاقة بين الهيكلية الحكومية الحديثة وفعالية تنفيذ مشاريع التحول، فإن هذه الدراسة تسهم في إثراء الجانب النظري من خلال الربط بين مفاهيم إدارة المشاريع، وإدارة التغيير،

والتحول المؤسسي، ضمن إطار سعودي معاصر. كما تُعد الدراسة محاولة لتقديم نموذج مفاهيمي أو إطار تحليلي يمكن الاعتماد عليه لاحقاً في دراسات مشابهة، سواء في البيئة السعودية أو في دول تمر بظروف تحول مشابهة.

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

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

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

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