

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

اسم الطالب

زياد عسكر اليامي

Ziyad Askar Alyami

الرقم الجامعي

232001939

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	4
1.1.	المقدمة.....	5
1.2.	مشكلة الدراسة.....	6
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3.	أهمية الدراسة.....	8
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	8
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	8
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	9
1.5.	أهداف الدراسة:.....	10
1.6.	فرضيات الدراسة.....	10
1.7.	نموذج الدراسة.....	11
1.8.	منهجية الدراسة.....	12
1.9.	الدراسة الميدانية.....	14
1.10.	مخطط المشروع المقترح.....	15
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	17
2.1.	المقدمة:.....	18
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	19
2.3.	المتغير التابع:.....	20
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....	20
2.5.	الخاتمة:.....	22
	ملحق الاستبانة.....	23

25.....أدوات البحث:

26.....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 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

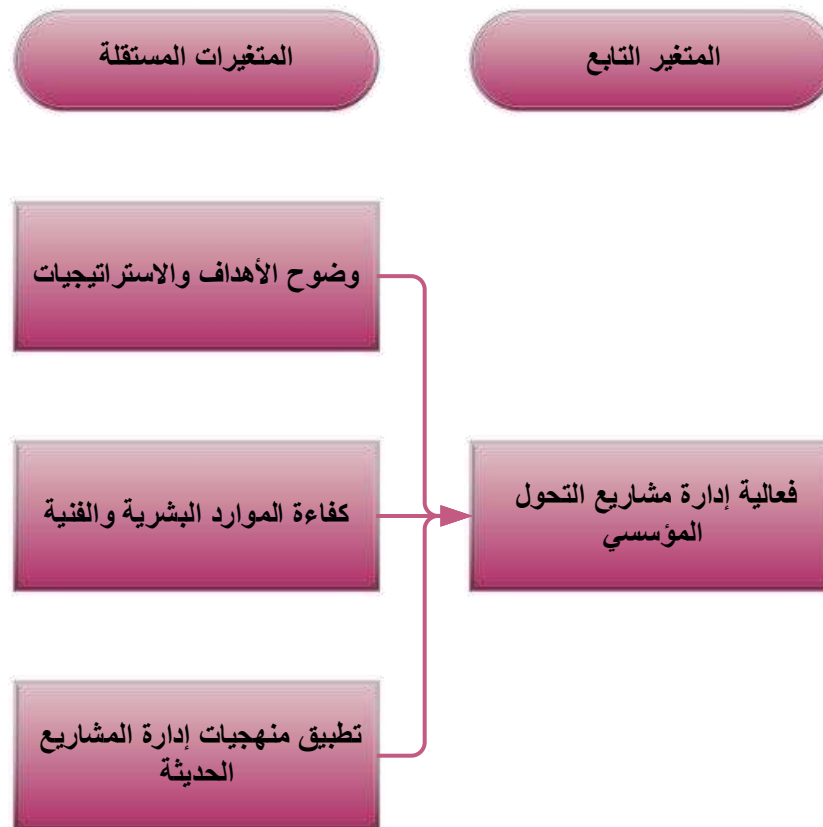
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مشاريع التحول المؤسسي وبين تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارات السعودية بعد هيكلية القطاعات الحكومية.

👉 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، ويشكل 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.

ملحق الاستبانة

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

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

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

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (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_Arabia قياس فجوة المواءمة بين الخطط الاستراتيجية للمنظمات وأهداف رؤية 2030: دراسة تحليلية في المملكة العربية السعودية
- 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