

تحول القيادة الإدارية في القطاع الحكومي السعودي في ضوء رؤية 2030 : دراسة ميدانية على الوزارات
السيادية

اسم الطالب
خليل صالح ظافر

الرقم الجامعي
252001782

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة.....	4
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. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهدت الإدارة الحكومية خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة فرضتها المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، حيث لم يعد نجاح المؤسسات الحكومية مرتبطاً بقدرتها على تنفيذ الإجراءات الإدارية التقليدية فحسب، وإنما أصبح مرهوناً بامتلاكها قيادة إدارية قادرة على استشراف المستقبل، وإدارة التغيير، وتحقيق الكفاءة المؤسسية، وتعزيز جودة الخدمات العامة بما يتوافق مع تطلعات المواطنين ومتطلبات التنمية المستدامة. وقد أدى تصاعد المنافسة العالمية، والتطور الهائل في تقنيات المعلومات والاتصالات، وارتفاع توقعات المستفيدين من الخدمات الحكومية، إلى إعادة صياغة مفهوم القيادة الإدارية، لتنتقل من النموذج القائم على المركزية والرقابة إلى نموذج أكثر مرونة يرتكز على التمكين، والابتكار، وصنع القرار المبني على البيانات، وإدارة الأداء وفق مؤشرات قياس دقيقة. وفي هذا السياق أصبحت القيادة الإدارية تمثل حجر الزاوية في نجاح برامج الإصلاح الإداري والتحول المؤسسي، نظراً لدورها المحوري في توجيه الموارد البشرية، وتعزيز الثقافة التنظيمية، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحقيق التكامل بين الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية.

وفي المملكة العربية السعودية، برزت الحاجة إلى إحداث تحول شامل في منظومة الإدارة الحكومية بالتزامن مع إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي مثلت إطاراً استراتيجياً لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني، وتنويع مصادر الدخل، وتعزيز كفاءة القطاع العام، ورفع جودة الخدمات الحكومية، وتحقيق التنمية المستدامة. وقد تضمنت الرؤية عددًا كبيراً من البرامج التنفيذية والمبادرات الوطنية التي استهدفت تطوير الأداء المؤسسي، ورفع مستوى الحوكمة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وإعادة بناء القدرات القيادية بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة الجديدة. ولم يقتصر هذا التحول على تطوير الأنظمة والإجراءات، بل امتد ليشمل إعادة تشكيل فلسفة القيادة الإدارية داخل الأجهزة الحكومية، بحيث أصبحت القيادة مطالبة بالانتقال من إدارة العمليات اليومية إلى قيادة التحول الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وبناء فرق العمل عالية الأداء، وتعزيز الابتكار المؤسسي، وتهيئة بيئة تنظيمية قادرة على التكيف مع المتغيرات المحلية والدولية.

وتشكل الوزارات السيادية من أكثر الجهات الحكومية أهمية في منظومة الدولة، لما تضطلع به من مسؤوليات استراتيجية ترتبط بالأمن الوطني، والسياسات العامة، وإدارة الموارد، وتحقيق الاستقرار المؤسسي، وتنفيذ الخطط التنموية الكبرى. ومن ثم فإن نجاح هذه الوزارات في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرة قياداتها الإدارية على استيعاب

متطلبات التحول المؤسسي، وتبني أنماط قيادية حديثة تتسم بالمرونة والابتكار والقدرة على إدارة التغيير بفاعلية. كما أن طبيعة عمل هذه الوزارات تتطلب وجود قيادات تمتلك مهارات التفكير الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، واتخاذ القرارات في بيئات تتسم بالتعقيد وعدم اليقين، فضلاً عن قدرتها على توظيف التقنيات الرقمية، وإدارة رأس المال البشري، وتحقيق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية بما يضمن كفاءة الأداء واستدامة الإنجاز.

وقد أسهمت برامج التحول الوطني ومبادرات تطوير القطاع العام في المملكة في إحداث تغيرات جوهرية في ممارسات القيادة الإدارية، حيث أصبح التركيز منصباً على تعزيز الكفاءة الحكومية، ورفع الإنتاجية، وتحسين تجربة المستفيد، والاعتماد على الحوكمة الرقمية، وتطوير أنظمة إدارة الأداء، وبناء قيادات وطنية قادرة على قيادة التحول وتحقيق مستهدفات التنمية. كما أدت هذه التغيرات إلى إعادة تعريف أدوار القيادات الإدارية، بحيث لم تعد تقتصر على الجوانب الإجرائية والتنظيمية، وإنما أصبحت تشمل قيادة الابتكار، وإدارة المعرفة، وتعزيز ثقافة التعلم المؤسسي، ودعم التحول الرقمي، وتفعيل الشراكات بين القطاعين العام والخاص، بما يسهم في رفع جودة الخدمات الحكومية وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

ورغم الجهود الكبيرة التي بُذلت في مجال تطوير القيادة الحكومية، فإن التحول القيادي يظل عملية معقدة تتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والبشرية والثقافية والتقنية. فنجاح التحول لا يعتمد فقط على إصدار التشريعات أو تحديث الهياكل التنظيمية، بل يرتبط بمدى جاهزية القيادات الإدارية لتبني الفكر الاستراتيجي، وقدرتها على إدارة مقاومة التغيير، وتنمية الكفاءات القيادية، وترسيخ ثقافة الابتكار والعمل الجماعي، وتحقيق التوازن بين المحافظة على استقرار المؤسسات الحكومية والاستجابة السريعة للمتغيرات المتلاحقة. كما أن اختلاف طبيعة الوزارات واختلاف مستويات النضج المؤسسي قد يؤدي إلى تفاوت واضح في سرعة وفاعلية تطبيق ممارسات القيادة الحديثة، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسات ميدانية تسهم في تشخيص واقع التحول القيادي، وتحديد أبرز التحديات والفرص المرتبطة به.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على تحليل تحول القيادة الإدارية في القطاع الحكومي السعودي في ضوء رؤية 2030، من خلال دراسة ميدانية على الوزارات السيادية، بهدف التعرف إلى طبيعة التحولات التي شهدتها الممارسات القيادية، ومستوى تبني القيادات الإدارية للمفاهيم الحديثة في القيادة، ومدى انعكاس ذلك على تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات الرؤية. كما تسعى الدراسة إلى الكشف عن العوامل التي تدعم نجاح التحول القيادي، والتحديات التي قد تحد من

فاعليته، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والبرامج الخاصة بإعداد القيادات الحكومية، وتعزيز كفاءة المؤسسات العامة، ودعم استدامة التحول الإداري في المملكة العربية السعودية، بما يواكب طموحات رؤية 2030 ويعزز مكانة المملكة ضمن الدول الرائدة في كفاءة الأداء الحكومي والإدارة العامة الحديثة.

1.2. مشكلة الدراسة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

حظي موضوع القيادة الإدارية باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، حيث تناولت الدراسات العديد من الأنماط القيادية، مثل القيادة التحويلية، والقيادة الاستراتيجية، والقيادة الخادمة، والقيادة الرقمية، والقيادة الرشيدة، كما ناقشت تأثيرها في الأداء المؤسسي، وإدارة التغيير، والابتكار التنظيمي، والتميز المؤسسي. إلا أن مراجعة الأدبيات تشير إلى وجود فجوة معرفية واضحة تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت تحول القيادة الإدارية بوصفه عملية تنظيمية شاملة ومستمرة ترتبط ببرامج التحول الوطني الكبرى، وليس مجرد تطبيق لنمط قيادي معين. فغالبية الدراسات ركزت على قياس أثر أحد أنماط القيادة في متغيرات تنظيمية محددة، بينما لم تتناول بصورة متكاملة الكيفية التي تتحول بها القيادة الإدارية داخل المؤسسات الحكومية في ظل التحولات الوطنية والاستراتيجية بعيدة المدى، وما يرافق ذلك من تغيرات في الثقافة التنظيمية، والهياكل الإدارية، وآليات صنع القرار، ونظم الحوكمة، وإدارة الموارد البشرية، والتحول الرقمي. كما أن الأدبيات العربية في هذا المجال لا تزال محدودة مقارنة بالأدبيات الأجنبية، الأمر الذي أوجد نقصاً في بناء إطار نظري متكامل يفسر ديناميكيات التحول القيادي داخل القطاع الحكومي العربي بصورة عامة، والسعودي بصورة خاصة. ويزداد هذا النقص وضوحاً في ظل التطورات المتسارعة التي فرضتها رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي أعادت تعريف مفهوم القيادة الحكومية باعتبارها قيادة استراتيجية تستهدف تحقيق قيمة عامة مستدامة، وتعزيز الكفاءة، والابتكار، والاستدامة المؤسسية، وهو ما يستدعي إثراء المعرفة العلمية من خلال دراسة متخصصة تربط بين التحول القيادي ومستهدفات الرؤية الوطنية.

ومن جانب آخر، تكشف الأدبيات عن محدودية الدراسات التي تناولت التحول القيادي في الوزارات السيادية تحديداً، إذ إن معظم الدراسات السابقة ركزت على المؤسسات التعليمية، والقطاع الصحي، والجامعات، والهيئات الخدمية، أو تناولت

القطاع الحكومي بصورة عامة دون التمييز بين طبيعة المؤسسات الحكومية واختلاف أدوارها الاستراتيجية. ويؤدي هذا التعميم إلى قصور في تفسير الخصائص القيادية المرتبطة بالوزارات السيادية، والتي تتميز ببيئة تنظيمية معقدة، ومسؤوليات وطنية حساسة، ومتطلبات عالية في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر وصنع القرار الاستراتيجي. كما أن العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع القيادة بصورة مستقلة عن التحول الرقمي، أو الحوكمة، أو بناء القدرات المؤسسية، في حين أن رؤية 2030 تنظر إلى هذه المحاور باعتبارها منظومة متكاملة لا يمكن الفصل بين عناصرها. ومن ثم تبرز الحاجة إلى دراسة علمية تسهم في بناء نموذج معرفي يوضح طبيعة التحول الذي شهدته القيادة الإدارية داخل الوزارات السيادية السعودية، والعوامل المؤثرة فيه، وانعكاساته على الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلتها المملكة العربية السعودية في تنفيذ برامج الإصلاح الإداري وتطوير القطاع العام ضمن مستهدفات رؤية 2030، فإن التطبيق العملي للتحول القيادي لا يزال يواجه عددًا من التحديات التنظيمية والإدارية التي قد تؤثر في سرعة تحقيق النتائج المستهدفة. فمن الناحية التطبيقية، تختلف مستويات تبني ممارسات القيادة الحديثة بين الجهات الحكومية تبعًا لاختلاف الثقافة التنظيمية، ومستوى النضج المؤسسي، وكفاءة الموارد البشرية، والقدرات التقنية، وآليات إدارة التغيير. كما أن التحول نحو القيادة الاستراتيجية والرقمية يتطلب إعادة بناء الأنظمة الإدارية، وتطوير مهارات القيادات التنفيذية، وتعزيز بيئة الابتكار، ورفع كفاءة نظم قياس الأداء، وهي متطلبات قد تتفاوت مستويات تطبيقها من وزارة إلى أخرى. إضافة إلى ذلك، فإن كثيرًا من المبادرات الحكومية ركزت على تطوير الأنظمة والإجراءات التقنية، بينما ما يزال قياس التحول في السلوك القيادي والممارسات الإدارية الحديثة بحاجة إلى مؤشرات علمية دقيقة تكشف مدى نجاح هذا التحول وأثاره الفعلية في رفع كفاءة الأداء الحكومي.

كما تتمثل الفجوة التطبيقية في محدودية الدراسات الميدانية التي استهدفت القيادات الإدارية في الوزارات السيادية السعودية بعد مرور سنوات على إطلاق رؤية 2030، بهدف قياس مستوى التحول القيادي بصورة مباشرة من واقع الممارسة الفعلية داخل هذه المؤسسات. إذ إن غالبية الدراسات اعتمدت على عينات من جهات حكومية متنوعة أو ركزت على قطاعات خدمية محددة، الأمر الذي يجعل نتائجها غير كافية لتفسير واقع الوزارات السيادية التي تتميز بطبيعة تنظيمية خاصة وأدوار

استراتيجية تختلف عن بقية الأجهزة الحكومية. كما أن التحولات المتلاحقة التي شهدتها المملكة في مجالات التحول الرقمي، والحوكمة، وإدارة الأداء، وبناء القيادات، تستدعي تحديث الأدلة العلمية بصورة مستمرة، بما يساعد صناع القرار على تقييم واقع القيادة الإدارية، وتشخيص جوانب القوة والقصور، وتطوير السياسات التدريبية والبرامج القيادية المستقبلية. ومن هنا تنبع الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية تستند إلى بيانات واقعية من القيادات الإدارية في الوزارات السيادية، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن البناء عليها لتطوير منظومة القيادة الحكومية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 بكفاءة وفعالية.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بتحول القيادة الإدارية في القطاع الحكومي، من خلال تناول موضوع حديث يرتبط بأحد أكبر مشروعات التحول الوطني في المنطقة العربية، وهو رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما تقدم الدراسة إطاراً معرفياً يربط بين نظريات القيادة الحديثة، وإدارة التغيير، والحوكمة، والتحول الرقمي، والتميز المؤسسي، بما يسهم في تطوير الفهم العلمي للتحولات التي تشهدها المؤسسات الحكومية في البيئات المتغيرة. كذلك تساعد الدراسة في سد جزء من الفجوة البحثية الناتجة عن محدودية الدراسات العربية التي تناولت التحول القيادي في الوزارات السيادية، وتوفر أساساً نظرياً يمكن أن تستند إليه الدراسات المستقبلية في مجالات القيادة الحكومية والإصلاح الإداري والتحول المؤسسي. ومن المتوقع أن تضيف الدراسة نموذجاً تحليلياً يوضح العلاقات بين متطلبات رؤية 2030 وممارسات القيادة الإدارية الحديثة، الأمر الذي يعزز تراكم المعرفة العلمية في مجال الإدارة العامة، ويفتح آفاقاً جديدة للباحثين لدراسة التحولات القيادية في القطاعات الحكومية المختلفة داخل المملكة وخارجها.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في دعم متخذي القرار والقيادات العليا في الوزارات السيادية السعودية من خلال توفير مؤشرات علمية دقيقة حول واقع تحول القيادة الإدارية، ومستوى تطبيق الممارسات

القيادية الحديثة، وأبرز العوامل التي تسهم في نجاح التحول أو تعوقه. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تطوير سياسات إعداد القيادات الحكومية، وتصميم البرامج التدريبية المتخصصة، وتعزيز كفاءة إدارة التغيير، ورفع مستوى الجاهزية المؤسسية لمواكبة متطلبات التحول الوطني. كذلك تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن أن تدعم جهود الجهات الحكومية في تحسين نظم الحوكمة، وتطوير بيئة العمل، وتعزيز الابتكار المؤسسي، وتفعيل التحول الرقمي، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الحكومية وكفاءة الأداء المؤسسي. ومن المتوقع أيضاً أن يستفيد صانعو السياسات، ومراكز التدريب، والجهات المعنية بتطوير القطاع العام من نتائج الدراسة في بناء استراتيجيات مستقبلية لتطوير القيادات الإدارية، وضمان استدامة التحول المؤسسي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويعزز قدرة الأجهزة الحكومية على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق التنمية المستدامة.

المراجع:

المراجع العربية

1. الخضيرى، م. (2019). *القيادة الاستراتيجية والإدارة الحديثة*. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
2. السلي، ع. م. (2018). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة، مصر: دارغريب.
3. الطائي، ح. ع.، والعلاق، ب. ف. (2019). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
4. المغربي، ع. ع. (2020). *الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والتطبيقات*. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشد.
5. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). *التحول في القطاع العام وتنمية القدرات البشرية*. الرياض، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية

1. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
2. Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
3. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
4. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Andover, UK: Cengage Learning.
5. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
6. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
7. OECD. (2021). *Government at a glance 2021*. Paris, France: OECD Publishing.

8. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Harlow, England: Pearson.
9. United Nations. (2022). *E-Government Survey 2022: The future of digital government*. New York, NY: United Nations.
10. Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Boston, MA: Pearson.