

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  |
| 1.4. 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:.....                           | 13 |
| 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:..... | 21 |

## 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 يركز 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 تغييرات 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 التغييرات 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.

#### 1.4. أسئلة الدراسة:

##### التساؤل الرئيسي

ما واقع تحول القيادة الإدارية في القطاع الحكومي السعودي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وما مدى انعكاس هذا التحول على أداء الوزارات السيادية؟

##### التساؤلات الفرعية

1. ما مستوى تطبيق ممارسات تحول القيادة الإدارية في الوزارات السيادية السعودية في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟
2. ما مدى إسهام القيادة الاستراتيجية في دعم التحول الإداري داخل الوزارات السيادية؟
3. ما دور التحول الرقمي والحوكمة في تعزيز تحول القيادة الإدارية في الوزارات السيادية؟
4. ما أبرز التحديات التنظيمية والإدارية والبشرية التي تواجه تحول القيادة الإدارية في الوزارات السيادية السعودية؟
5. ما الآليات والإجراءات المقترحة لتعزيز تحول القيادة الإدارية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في الوزارات السيادية؟

## 1.5. أهداف الدراسة:

### الهدف الرئيسي

التعرف إلى واقع تحول القيادة الإدارية في القطاع الحكومي السعودي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وقياس أثره في تطوير أداء الوزارات السيادية.

### الأهداف الفرعية

1. تحديد مستوى تطبيق ممارسات تحول القيادة الإدارية في الوزارات السيادية السعودية.
2. التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في دعم عمليات التحول الإداري وتحسين الأداء المؤسسي.
3. قياس أثر التحول الرقمي والحوكمة في تعزيز تحول القيادة الإدارية داخل الوزارات السيادية.
4. تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تحول القيادة الإدارية في الوزارات السيادية.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تعزيز تحول القيادة الإدارية بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

## 1.6. فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية

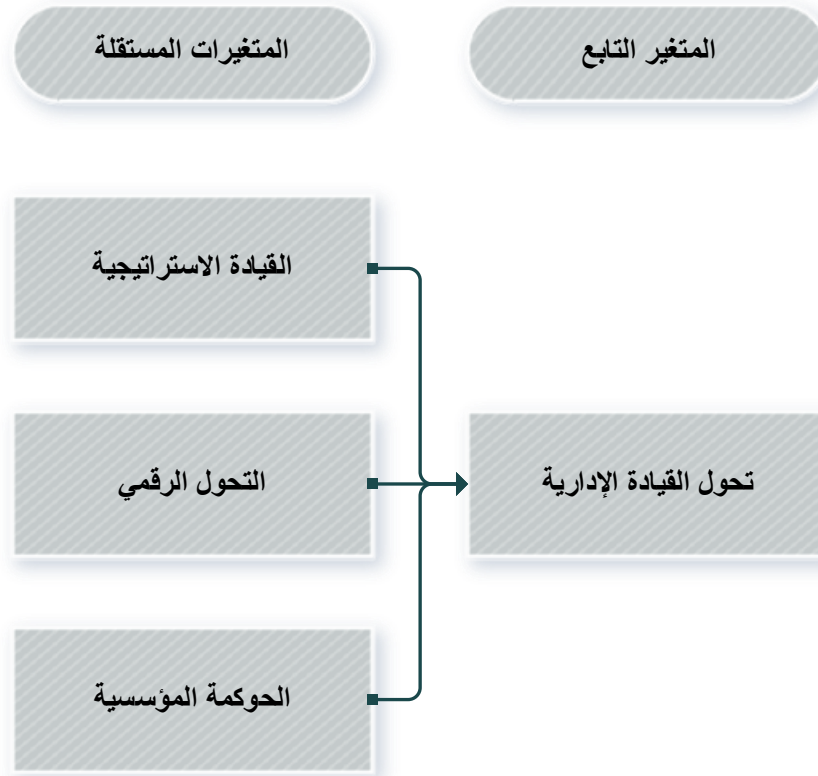
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحول القيادة الإدارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات السيادية السعودية.

### الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى تحول القيادة الإدارية في الوزارات السيادية السعودية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز تحول القيادة الإدارية داخل الوزارات السيادية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة ونجاح تحول القيادة الإدارية في الوزارات السيادية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية القدرات القيادية وفاعلية تحول القيادة الإدارية في الوزارات السيادية.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تحول القيادة الإدارية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والوزارة).

#### 1.7. نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحث

## 1.8. منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية الكمية (Quantitative Research Methodology) بوصفها المنهجية الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك لكونها تهدف إلى قياس واقع تحول القيادة الإدارية في القطاع الحكومي السعودي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في القيادة الاستراتيجية، والتحول الرقمي، والحوكمة المؤسسية، وبين المتغير التابع المتمثل في تحول القيادة الإدارية داخل الوزارات السيادية. وتستند المنهجية الكمية إلى جمع البيانات بصورة منظمة من خلال أدوات قياس مقننة، ثم إخضاعها للتحليل الإحصائي بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مقبولة من الثقة العلمية. وتتميز هذه المنهجية بقدرتها على اختبار الفرضيات، والكشف عن قوة العلاقات بين المتغيرات، وقياس حجم التأثير، واستخلاص نتائج قائمة على الأدلة الرقمية بدلاً من الانطباعات أو التفسيرات الشخصية، وهو ما يعزز من دقة النتائج وموضوعيتها.

وتعد المنهجية الكمية من أكثر المناهج استخداماً في دراسات الإدارة العامة والقيادة التنظيمية، نظراً لقدرتها على تحويل الظواهر الإدارية والسلوكية إلى مؤشرات قابلة للقياس الإحصائي، بما يسمح بإجراء المقارنات وتحليل الاتجاهات واختبار النماذج النظرية بصورة علمية. وفي هذه الدراسة، تمثل المنهجية الكمية وسيلة مناسبة لقياس تصورات القيادات الإدارية والعاملين في الوزارات السيادية تجاه مستوى التحول القيادي، ومدى تطبيق ممارسات القيادة الحديثة، ومستوى التحول الرقمي، وفعالية الحوكمة المؤسسية، إضافة إلى تحديد درجة تأثير هذه المتغيرات في نجاح تحول القيادة الإدارية. كما تتيح هذه المنهجية استخدام أساليب التحليل الوصفي والاستدلالي، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبار الفروق الإحصائية، بما يساهم في تقديم نتائج دقيقة تدعم تفسير الظاهرة المدروسة وفق أسس علمية راسخة.

## 1.9. الدراسة الميدانية:

تمثل الدراسة الميدانية المرحلة التطبيقية الرئيسة في هذا البحث، إذ تهدف إلى جمع البيانات الأولية بصورة مباشرة من مجتمع الدراسة، وتحويل الإطار النظري إلى نتائج عملية يمكن الاستناد إليها في اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة. وقد ركزت الدراسة الميدانية على الوزارات السيادية في المملكة العربية السعودية، باعتبارها من أهم المؤسسات الحكومية التي تضطلع بأدوار استراتيجية في تنفيذ السياسات العامة وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ويأتي اختيار هذه الوزارات انطلاقاً من طبيعة مسؤولياتها، وما تشهده من برامج تطوير مؤسسي وتحول إداري ورقعي متسارع يتطلب وجود قيادات إدارية تمتلك القدرة على قيادة التغيير وتحقيق التميز المؤسسي. ومن خلال الدراسة الميدانية، تسعى الباحثة أو الباحث إلى قياس مستوى تحول القيادة الإدارية، وتحليل مدى تأثير القيادة الاستراتيجية، والتحول الرقمي، والحوكمة المؤسسية في هذا التحول، اعتماداً على آراء القيادات الإدارية والعاملين المستهدفين بالدراسة.

وتعتمد الدراسة الميدانية على جمع البيانات باستخدام استبانة علمية أُعدت وفق أسس منهجية دقيقة، ثم توزيعها على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، مع مراعاة الخصائص الوظيفية والتنظيمية للمشاركين، بما يضمن الحصول على بيانات تعكس الواقع الفعلي للممارسات القيادية داخل الوزارات السيادية. وبعد استكمال عملية جمع البيانات، تُراجع الاستبانات للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، ثم تُرمز البيانات وتُدخل إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة لإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية اللازمة. وتهدف هذه الإجراءات إلى الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية بشأن مستوى التحول القيادي والعوامل المؤثرة فيه، بما يمكن من تفسير الظاهرة المدروسة في ضوء الأدبيات العلمية وواقع التطبيق داخل القطاع الحكومي السعودي.

وتكتسب الدراسة الميدانية أهمية كبيرة لكونها توفر بيانات مباشرة من البيئة التنظيمية المستهدفة، الأمر الذي يمنح النتائج درجة عالية من الواقعية والمصدقية مقارنة بالدراسات التي تعتمد على المصادر الثانوية فقط. كما تتيح الوقوف على الفجوة المحتملة بين المستهدفات الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبين واقع الممارسات القيادية داخل الوزارات السيادية، وتحديد جوانب القوة التي ينبغي تعزيزها، والمعوقات التي تتطلب تدخلات تنظيمية أو تدريبية أو تشريعية. ومن ثم فإن نتائج الدراسة الميدانية لا تقتصر على اختبار النموذج النظري للدراسة، بل تمثل أساساً علمياً لتقديم توصيات عملية

تسهم في تطوير القيادة الإدارية، وتعزيز جاهزية القيادات الحكومية لمواصلة برامج التحول المؤسسي، بما يدعم تحقيق  
مستهدفات الرؤية ويرفع من كفاءة الأداء الحكومي واستدامة التطوير في القطاع العام السعودي.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح:

| المرحلة               | الأنشطة الرئيسية                          | الأهداف                                       | المدة الزمنية | المخرجات المتوقعة                          |
|-----------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------|
| التحضير والتخطيط      | مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية          | وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة                 | 0.5 شهر       | خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني               |
|                       | تحديد أدوات جمع البيانات                  | تصميم الاستبانة وأدوات القياس                 |               | أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام           |
|                       | التنسيق مع الجهات المشاركة                | الحصول على الموافقات اللازمة                  |               | موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة         |
| جمع البيانات          | توزيع الاستبانة على المشاركين             | جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة              | 1 شهر         | مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة                |
|                       | إجراء مقابلات مع خبراء مختارين            | تعميق الفهم حول التحديات والفرص               |               | ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة               |
| تحليل البيانات        | تنظيف وترتيب البيانات                     | التأكد من جودة البيانات ودقتها                | 1 شهر         | بيانات جاهزة للتحليل                       |
|                       | استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها   | اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات |               | نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات        |
|                       | إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية | توضيح النتائج وتفسيرها                        |               | جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة          |
| إعداد التقرير النهائي | صياغة نتائج الدراسة والتوصيات             | تقديم بحث متكامل وموثق                        | 1 شهر         | تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة |
|                       | مراجعة التقرير وتنقيحه                    | ضمان دقة وسلاسة المحتوى                       |               | تقرير معد للنشر أو العرض                   |

| عرض النتائج | تقديم العرض في<br>مؤتمرات أو ورش عمل      | نشر المعرفة<br>والاستفادة العملية              | 0.5 شهر | عرض تقديمي شامل +<br>ملاحظات وردود فعل<br>من الجمهور     |
|-------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------|
|             | مناقشة نتائج الدراسة<br>مع الجهات المعنية | الحصول على تقييمات<br>وملاحظات لتحسين<br>البحث |         | مخرجات نقاشية تعزز<br>من جودة البحث<br>وتطبيقه المستقبلي |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يمثل الإطار النظري الركيزة الأساسية التي تستند إليها الدراسات العلمية في تفسير الظواهر البحثية وتحليل أبعادها المختلفة، إذ يتيح للباحث بناء أساس معرفي متين يساعد في فهم طبيعة المشكلة البحثية، وربطها بالنظريات والمفاهيم والنماذج العلمية ذات الصلة. وانطلاقاً من ذلك، يأتي هذا الفصل ليقدم عرضاً علمياً ومنهجياً للأدبيات الفكرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء إطار نظري متكامل يساهم في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، ويدعم النموذج البحثي الذي تستند إليه الدراسة الميدانية. كما يمثل هذا الفصل حلقة الوصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث يوفر الأساس العلمي الذي يمكن من خلاله صياغة الفرضيات، واختيار أدوات القياس، وتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في المراحل اللاحقة من الدراسة.

ويتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمفاهيم العلمية والأبعاد النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من خلال استعراض تطورها التاريخي، وأهم تعريفاتها، ونظرياتها، وخصائصها، وأبعادها، وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، مع مناقشة أبرز الاتجاهات الحديثة التي تناولتها الأدبيات العربية والأجنبية. كما يتناول الفصل تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء ما قدمته النظريات الإدارية والدراسات السابقة من تفسيرات علمية، بما يساهم في بناء تصور متكامل يوضح طبيعة الترابط والتأثير المتبادل بين هذه المتغيرات داخل البيئة التنظيمية للقطاع الحكومي. ويحرص الفصل على تقديم هذا العرض بصورة مترابطة ومنظمة دون الاكتفاء بسرد المفاهيم، وإنما من خلال تحليلها وربطها بالسياق الإداري الذي تعمل فيه الوزارات السيادية في المملكة العربية السعودية في ظل متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يؤسس للمنطلقات العلمية التي تعتمد عليها الدراسة في اختبار فرضياتها وتحليل نتائجها، إذ يساهم في توضيح الخلفية الفكرية التي انطلقت منها الدراسة، والكشف عن الفجوات المعرفية التي تستدعي إجراء البحث الحالي، فضلاً عن إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة، وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن البناء المعرفي المتراكم في مجال القيادة الإدارية والإدارة العامة. كما يساعد الإطار النظري في تعزيز القدرة التفسيرية للدراسة، وربط نتائجها بالأسس العلمية التي تفسر العلاقات بين المتغيرات، الأمر الذي يمنح الدراسة قدرًا أكبر من المصداقية والموضوعية، ويجعل نتائجها أكثر قابلية للتفسير والاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل القطاع الحكومي السعودي.

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

### ■ القيادة الاستراتيجية

تشكل القيادة الاستراتيجية أحد أهم المتغيرات المؤثرة في تحول القيادة الإدارية، إذ ترتبط بقدرة القيادات العليا على صياغة الرؤية المستقبلية، وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة، واستثمار الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الأهداف طويلة المدى. وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 أصبحت القيادة الاستراتيجية ضرورة حتمية داخل الوزارات السيادية، نظرًا لما تتطلبه المرحلة الحالية من سرعة في اتخاذ القرار، ومرونة في إدارة التغيير، وقدرة على التعامل مع المتغيرات المحلية والدولية.

وتتجاوز القيادة الاستراتيجية المفهوم التقليدي للإدارة اليومية، لتشمل استشراف المستقبل، وإدارة المخاطر، وبناء القدرات المؤسسية، وتحفيز الابتكار، وتطوير رأس المال البشري، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير المستمر. كما تسهم في توحيد الجهود المؤسسية نحو تحقيق الأهداف الوطنية، وتعزيز التكامل بين الخطط التنفيذية والاستراتيجيات الحكومية، بما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في الأداء الحكومي. ومن ثم فإن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية من المتوقع أن يسهم بصورة مباشرة في تعزيز تحول القيادة الإدارية داخل الوزارات السيادية.

### ■ التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي من أبرز المحركات الرئيسية لتطوير القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، حيث يمثل عملية شاملة لإعادة تصميم العمليات الإدارية والخدمات الحكومية من خلال توظيف التقنيات الرقمية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والحوسبة السحابية، والأنظمة الإلكترونية الحديثة. وقد أصبح التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لرؤية المملكة 2030، لما له من دور كبير في تحسين جودة الخدمات الحكومية، وزيادة سرعة الإنجاز، ورفع مستوى الشفافية، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

ولا يقتصر تأثير التحول الرقمي على تطوير الأنظمة التقنية، بل يمتد ليؤثر بصورة مباشرة في طبيعة القيادة الإدارية نفسها، إذ يتطلب وجود قيادات تمتلك مهارات رقمية، وقدرة على إدارة البيانات، واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة، والتكيف مع

بيئات العمل الذكية. كما يفرض التحول الرقمي إعادة النظر في أساليب الاتصال، وإدارة الموارد البشرية، وقياس الأداء، وإدارة المعرفة، الأمر الذي يجعل القيادة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات. ومن ثم فإن نجاح برامج التحول الرقمي يعد عاملاً رئيساً في دعم تحول القيادة الإدارية داخل الوزارات السيادية.

#### ■ الحوكمة المؤسسية

تمثل الحوكمة المؤسسية الإطار التنظيمي الذي يحدد آليات اتخاذ القرار، وتوزيع المسؤوليات، وتعزيز الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، وإدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية. وقد أولت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 اهتماماً كبيراً بتعزيز الحوكمة باعتبارها أحد الأسس الرئيسة لرفع كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة، وتعزيز ثقة المجتمع في المؤسسات الحكومية.

وتؤدي الحوكمة المؤسسية دوراً محورياً في دعم تحول القيادة الإدارية من خلال توفير بيئة تنظيمية واضحة تقوم على العدالة، والشفافية، والمساءلة، والالتزام بالأنظمة والسياسات المؤسسية. كما تساعد في تطوير جودة القرارات الإدارية، وتحسين إدارة الموارد، وتعزيز الرقابة الداخلية، والحد من الهدر الإداري، وزيادة كفاءة تنفيذ الخطط الاستراتيجية. وعندما تعمل الحوكمة بكفاءة فإنها تمنح القيادات الإدارية إطاراً واضحاً لممارسة صلاحياتها وتحقيق التوازن بين المرونة الإدارية والانضباط المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على نجاح عملية التحول القيادي.

### 2.3. المتغير التابع:

يمثل تحول القيادة الإدارية المتغير التابع في هذه الدراسة، ويُقصد به عملية الانتقال المنظم من الأنماط القيادية التقليدية القائمة على المركزية والرقابة والإدارة الروتينية، إلى أنماط قيادية حديثة تتسم بالرؤية الاستراتيجية، والمرونة، والابتكار، والتمكين، والقدرة على إدارة التغيير وتحقيق التميز المؤسسي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ولا يقتصر هذا التحول على تغيير أساليب الإدارة أو تحديث الإجراءات التنظيمية، بل يشمل إعادة بناء الفكر القيادي،

وتطوير الثقافة التنظيمية، وإعادة صياغة العلاقة بين القيادة والعاملين، بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الخدمات الحكومية.

كما يعكس تحول القيادة الإدارية قدرة القيادات الحكومية على استيعاب التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية، وتبني أساليب الإدارة الحديثة القائمة على المشاركة في صنع القرار، والعمل المؤسسي، وإدارة المعرفة، واستثمار التقنيات الرقمية، وبناء فرق العمل عالية الأداء، وتعزيز الابتكار المؤسسي. ويُعد هذا التحول أحد أهم مرتكزات نجاح برامج التحول الوطني، إذ إن تحقيق مستهدفات رؤية 2030 يعتمد بدرجة كبيرة على امتلاك القطاع الحكومي قيادات قادرة على إدارة التغيير، والتعامل مع التحديات، وتحويل الخطط الاستراتيجية إلى نتائج عملية قابلة للقياس.

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

يفترض نموذج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (القيادة الاستراتيجية، والتحول الرقمي، والحوكمة المؤسسية) وبين المتغير التابع (تحول القيادة الإدارية). فكلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، وزادت درجة نضج التحول الرقمي، وتعززت مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل الوزارات السيادية، ارتفعت قدرة القيادات الإدارية على الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الممارسات القيادية الحديثة التي تتسم بالابتكار، والمرونة، والتمكين، والإدارة الاستراتيجية، وهو ما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

كما تقوم العلاقة بين هذه المتغيرات على التكامل أكثر من كونها علاقة منفصلة؛ فالقيادة الاستراتيجية توفر الرؤية والتوجيه، والتحول الرقمي يوفر الأدوات والوسائل التقنية التي تمكّن القيادة من تنفيذ تلك الرؤية بكفاءة، بينما توفر الحوكمة المؤسسية الإطار التنظيمي الذي يضمن سلامة التنفيذ، والشفافية، والمساءلة، واستدامة النتائج. ومن ثم فإن تأثير كل متغير يزداد فاعلية عندما يتكامل مع المتغيرين الآخرين، وهو ما يجعل تحول القيادة الإدارية نتاجاً لتفاعل هذه العوامل مجتمعة داخل البيئة التنظيمية للوزارات السيادية. وبناءً على ذلك، فإن النموذج المقترح يفترض أن نجاح التحول القيادي في القطاع الحكومي السعودي لا يعتمد على عامل منفرد، بل على تكامل القيادة الاستراتيجية، والتحول الرقمي، والحوكمة المؤسسية ضمن منظومة إدارية متكاملة تدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

## 2.5. الخاتمة:

تناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة، من خلال استعراض الأدبيات العلمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، ومناقشة المفاهيم والنظريات والاتجاهات الفكرية الحديثة التي تناولتها الكتابات الإدارية في هذا المجال، بما أسهم في بناء قاعدة معرفية متكاملة تدعم أهداف الدراسة وتوجهاتها البحثية. كما استعرض الفصل العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة استناداً إلى ما قدمته الأدبيات والدراسات السابقة من نماذج تفسيرية وأطر علمية، الأمر الذي أتاح تكوين تصور واضح لطبيعة التأثيرات المتبادلة بينها داخل البيئة التنظيمية للمؤسسات الحكومية، مع التركيز على خصوصية بيئة العمل في الوزارات السيادية في ظل برامج التحول الوطني.

كما أسهم الفصل في إبراز أهمية دراسة العلاقات بين المتغيرات بوصفها أحد المرتكزات الرئيسة لفهم آليات التطوير الإداري وتحليل العوامل المؤثرة في نجاح التحول المؤسسي، حيث أظهر أن نجاح عمليات التطوير لا يرتبط بعامل منفرد، وإنما يعتمد على تكامل مجموعة من العناصر التنظيمية والإدارية التي تعمل بصورة مترابطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية. ومن ثم، وفر هذا الفصل الأساس العلمي الذي ستنتقل منه الدراسة الميدانية في الفصل اللاحق، سواء في تصميم أداة الدراسة أو اختبار الفرضيات أو تفسير النتائج الإحصائية، بما يضمن وجود ترابط منهجي بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، ويعزز من القيمة العلمية للدراسة وإسهامها في إثراء المعرفة المتعلقة بتطوير القيادة الإدارية في القطاع الحكومي السعودي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

## 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.