تنفيذ التوجهات الاستراتيجية في القطاع العام السعودي في ضوء رؤية 2030: مراجعة للأدبيات

Strategy Implementation in the Saudi Public Sector in Light of Saudi Vision 2030: A Systematic Literature Review

أ. **فرحان بن صرد العنزي:** باحث سعودي في مرحلة الدكتوراه، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، جزر القمر.

***Mr. Farhan bin Sarad Al-Anezi**: PhD Researcher, Faculty of Management, MedOcean University, Comoros.*

Email: farhan@al-anezi.com

DOI https://doi.org/10.56989/benkj.v6i9.2052

تاريخ الاستلام: 2026-07-03 تاريخ القبول: 2026-07-23 تاريخ النشر 2026-09-01

الملخص:

هدف البحث إلى إجراء مراجعة منهجية للأدبيات التي تناولت تنفيذ الاستراتيجيات في القطاع العام السعودي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بوصفها توجهًا استراتيجيًا عامًا، وذلك بهدف تحديد أبرز آليات التنفيذ الاستراتيجي، والممكنات، والمعوقات، والفجوات البحثية. واعتمد البحث منهج المراجعة المنهجية للأدبيات وفق بروتوكول PRISMA 2020، حيث جرى البحث في عدد من قواعد البيانات العلمية، وهي: PubMed، وScopus، و Web of Science، وCINAHL، وEconLit، باستخدام أربع صيغ منطقية للبحث. ومن أصل 1171 دراسة فريدة، تم اعتماد 24 دراسة استوفت معايير التضمين المحددة بعد عملية تدقيق وفحص منهجية. وأظهرت النتائج وجود ست آليات تنفيذ مشتركة في منظمات القطاع العام السعودي، تمثلت في: برامج تحقيق الرؤية، وإدارة التغيير، وإعادة تصميم الخدمات، والتحول الرقمي، والشراكات مع القطاع الخاص، وأنظمة المراقبة وتقييم الأداء. كما أبرزت النتائج مجموعة من الممكنات الداعمة للتنفيذ، شملت: القيادة التحويلية، والتوافق الاستراتيجي مع الرؤية، والحوكمة الرشيدة، وتنمية الموارد البشرية، والبنية التحتية الرقمية. وفي المقابل، كشفت النتائج عن مجموعة من العوامل التي قد تعيق التنفيذ الاستراتيجي الفعال، من أبرزها: البيروقراطية المركزية، وفجوة المهارات، والعوائق الرقمية، وعدم الاتساق الإقليمي في التنفيذ. وخلص البحث إلى أهمية تعزيز وحدات التنفيذ المشتركة بين القطاعات، والاستثمار المنهجي في تنمية الموارد البشرية، والإدارة التدريجية للتحول الرقمي، وبناء وتفعيل أنظمة رقابة وتقييم أداء موجهة نحو الأهداف المشتركة. كما أكد أهمية الانتقال من الدراسات القطاعية إلى الدراسات المقارنة، ومن الدراسات المقطعية إلى الدراسات الطولية؛ بما يسهم في تتبع فاعلية التنفيذ الاستراتيجي عبر الزمن.

الكلمات المفتاحية: تنفيذ الاستراتيجيات؛ القطاع العام السعودي؛ رؤية السعودية 2030؛ التنفيذ الاستراتيجي؛ المراجعة المنهجية؛ بروتوكول PRISMA؛ التحول الرقمي؛ القيادة التحويلية؛ الحوكمة الرشيدة؛ تقييم الأداء.

Abstract:

This study aimed to conduct a systematic review of the literature on strategy implementation in the Saudi public sector within the framework of Saudi Vision 2030 as an overarching strategic direction, with the objective of identifying the key strategy implementation mechanisms, enabling factors, barriers, and research gaps. The study employed a systematic literature review following the PRISMA 2020 protocol. Relevant studies were retrieved from several academic databases, including PubMed, Scopus, Web of Science, CINAHL, and EconLit, using four Boolean search strategies. Out of 1,171 unique records identified, 24 studies met the predefined inclusion criteria and were included after a rigorous screening and eligibility assessment. The findings revealed six common strategy implementation mechanisms across Saudi public sector organizations: Vision Realization Programs, change management, service redesign, digital transformation, public–private partnerships, and performance monitoring and evaluation systems. The review also identified several key enablers of successful implementation, including transformational leadership, strategic alignment with Saudi Vision 2030, good governance, human resource development, and digital infrastructure. Conversely, the findings highlighted several barriers to effective strategy implementation, including centralized bureaucracy, skills gaps, digital challenges, and regional inconsistencies in implementation. The study concludes that strengthening cross-sector implementation units, systematically investing in human resource development, adopting a phased approach to digital transformation, and establishing goal-oriented performance monitoring and evaluation systems are essential for improving strategy implementation. It also emphasizes the need to shift from sector-specific studies to comparative research and from cross-sectional to longitudinal studies in order to better understand the effectiveness of strategy implementation over time.

Keywords: Strategy Implementation; Saudi Public Sector; Saudi Vision 2030; Strategic Execution; Systematic Review; PRISMA 2020; Digital Transformation; Transformational Leadership; Good Governance; Performance Evaluation.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية منذ عام 2016 تحولاً جذرياً في مسارها التنموي مع إطلاق رؤية المملكة 2030. هذه الرؤية التي أعادت تعريف علاقة الدولة بالاقتصاد والمجتمع والخدمات العامة بشكل لا لبس فيه، لم تكن مجرد وثيقة تخطيطية عابرة، بل مثّلت نقلة نوعية في الفلسفة الإدارية للدولة، حيث انتقلت من نموذج الريعية المعتمدة على النفط إلى نموذج قائم على التنويع الاقتصادي وبناء القدرات الوطنية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي (Moshashai, 2020). بالتالي، فقد جسدت الرؤية إعلاناً عن لحظة فارقة في تاريخ الإدارة العامة السعودية؛ لحظة انتقل فيها السؤال من "ماذا نريد أن نكون؟" إلى "كيف نصل إلى هناك؟" (Alasiri & Mohammed, 2022). وفي قلب هذا التحول، برز القطاع العام كأداة تنفيذ رئيسية، مع إعادة هيكلة شاملة لأنظمته وإجراءاته وهياكله التنظيمية (Rahman & Qattan, 2020; Syaputra & Prasodjo, 2023).

غير أن هذا التحول، على عظمته، كشف عن فجوة ملازمة لمعظم التجارب الإصلاحية الكبرى حول العالم؛ الفجوة بين التوجه الاستراتيجي العام والتنفيذ الفعلي. تقوم هذه الفجوة على مبدأ أن تنفيذ الاستراتيجيات لا يقتصر على كونه مرحلة لاحقة للتخطيط (كتصور تبسيطي)؛ بل يعبر بشكل رئيس عن قدرة تنظيمية وجوهرية تعكس مدى نضج المؤسسات وقدرتها على تحويل الطموح إلى واقع ملموس. وفقاً لأدبيات الإدارة العامة، يُنظر إلى التنفيذ الناجح باعتباره محصلة لتكامل عوامل القيادة، وهياكل الحوكمة، وأنظمة الرقابة، والجاهزية المؤسسية، وليس مجرد التزام بجدول زمني أو ميزانية محددة (Dasan, 2022; Alyamani, 2024). ويزداد تعقيد هذه العملية حينما تُطبّق على مستوى وطني؛ إذ تتداخل أهداف التنمية الاقتصادية مع متطلبات الإصلاح الإداري والتحول المجتمعي في نسيج يصعب فصله.

ضمن هذا السياق، برز اعتراف متزايد في أدبيات الإدارة العامة حول العالم بأن التنفيذ ليس مرحلة لاحقة للتخطيط، بل هو العملية الأكثر تعقيداً والأشد تأثيراً في تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية ستتحول إلى واقع ملموس وفق ما تم تحديده من أهداف استراتيجية. حيث تُظهر التجارب الدولية أن الإدارات العامة حول العالم، حتى تلك التي تمتلك رؤى واضحة، قد تتعثر في التنفيذ لأسباب لا تتصل بجودة التصميم الاستراتيجي، بل بجودة أنظمة التنفيذ وما تتضمنه من دور محوري للإدارة الوسطى، التنسيق الأفقي، جاهزية الموارد البشرية، مرونة الهياكل، وكفاءة أنظمة القياس والمتابعة (Bagader, 2025; Alyamani, 2024).

في ضوء ما سبق، وبعد عشرة أعوام من إطلاق رؤية 2030، تسعى هذه الدراسه الى فهم كيف تناولت الأدبيات ذات الصلة هذه الفجوة بين التوجه الاستراتيجي الوطني والتنفيذ الاستراتيجي على مستوى القطاع العام السعودي تحديداً، باعتباره الأداة التنفيذية الرئيسية للتوجه الاستراتيجي الوطني؛ أي رؤية 2030.

مشكلة الدراسة:

تُعد الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعّال من الإشكاليات الكلاسيكية في أدبيات الإدارة العامة. غير أن هذه الفجوة تكتسب في السياق السعودى طابعاً خاصاً يستدعي الفهم المتعمق. فقد حددت رؤية 2030 أهدافاً كمية ونوعية واضحة، وأنشأت آليات متابعة ورصد عبر برامج تحقيق الرؤية ومؤشرات الأداء الرئيسية. ومع ذلك، تشير الأدلة الأوليه إلى استمرار وجود فجوات بين ما تُخطط له الجهات العامة وما تُنجزه فعلياً على أرض الواقع (Allehyani & Tiwari, 2025; Alanezi, 2025). وبالرغم من أن الأدلة غير حاسمة بشأن المدى الدقيق لهذه الفجوات، لكن وجودها لم يعد موضع خلاف بين الباحثين.

في الواقع، تمثل رؤية السعودية 2030 نموذجاً طموحاً للاستراتيجيات الوطنية الجامعة؛ إذ قامت على ثلاث ركائز تتمثل في "مجتمع حيوي"، و"اقتصاد مزدهر"، و"وطن طموح" (Chowdhury et al., 2021). وقد تطورت الرؤية إلى بنية تنفيذية معقدة تضم 96 هدفاً استراتيجياً، وحزمة من البرامج التنفيذية التي يقودها برنامج التحول الوطني، إلى جانب مكاتب تحقيق الرؤية (VROs) التي تعمل كأذرع تنسيقية داخل الجهات الحكومية (Chowdhury et al., 2021; Alasiri & Mohammed, 2022). هذا الإطار المؤسسي جعل من القطاع العام السعودي محوراً أساسياً في معادلة التحول؛ إذ تُسند إليه مهمات حيوية تشمل إعادة هيكلة الخدمات، ورقمنة العمليات، وتفعيل الشراكات مع القطاع الخاص، وتطوير السياسات الحضرية والتعليمية والصحية (Bagader, 2025; Alyami, 2025). بالتالي، برز القطاع العام في قلب هذه المعادلة التحولية، وامتدت مسؤولية التنفيذ إلى الوزارات والهيئات المركزية والمجالس التنظيمية، التي كلفت بترجمة التوجهات الاستراتيجية إلى برامج تشغيلية، وتنسيق الجهود المتنوعة، ورقمنة الخدمات، ومراقبة الأداء، وضمان استدامة التغيير المؤسسي (Alhujaili et al., 2023; Alkorbi & Alrwais, 2025). وهنا، تبرز المشكلة الواقعية الأساسية المتمثلة في قدرة القطاع العام على تنفيذ التوجه الاستراتيجي لرؤية 2030 بكفاءة وفاعلية، لا مجرد وجود النية أو التصميم.

وتزداد المشكلة إلحاحاً حين ننظر إلى طبيعة القطاع العام نفسه. فهو ليس كتلة واحدة، بل نسيج معقد من وزارات وهيئات ومجالس ومراكز، لكل منها تاريخها وثقافتها وقدراتها المؤسسية. وفوق هذا كله، ثمة إرث إداري طويل من العمل الحكومي التقليدي الذي يصطدم أحياناً بمتطلبات

العصر الجديد من رشاقة ورقمنة ومساءلة. هذا يقودنا إلى افتراض أن ما يصلح لتنفيذ الاستراتيجية في جهة قد لا يصلح في أخرى، وما يُعد عائقاً في قطاع الصحة قد يكون مجرد تحدٍ ثانوي في قطاع الطاقة. لذلك، كان لا بد من التحقق مما إذا كانت الأدبيات الحالية تقدم خرائط طريق واضحة لمثل هذه الفروق، بما يساعد القيادات الحكومية على تشخيص مواطن الضعف التنفيذية في مؤسساتهم بدقة (Alhazmy, 2025).

في ضوء ما سبق، تسعى هذه الدراسه الى الإجابة على السؤال المركزي التالي: كيف تُرجم التوجه الاستراتيجي لرؤية 2030 إلى تنفيذ استراتيجي في القطاع العام السعودي، وما العوامل التي تيسّر هذه الترجمة أو تعيقها؟

ينبثق عن السؤال المحوري للدراسة ثلاثة تساؤلات فرعية توجه مسار البحث وتحدد معالم التحليل:

1. ما آليات التنفيذ الاستراتيجي التي تتكرر عبر القطاعات الحكومية المختلفة في سياق رؤية 2030؟
2. ما أبرز العوامل التمكينية والعوائق التي تتقاطع فيها شهادات الباحثين والممارسين حول التنفيذ الحكومي؟
3. أين تقف فجوات المعرفة المنهجية والموضوعية التي تمنع تكوين صورة شاملة وموثوقة عن تنفيذ الاستراتيجية في القطاع العام السعودي؟

منهجية الدراسة:

إن البحث عن إجابات للأسئلة التي تطرحها هذه الدراسة لا يمكن أن يتحقق عبر الانطباعات أو الاجتهادات المنعزلة، بل يستلزم مساراً منهجياً منظماً يتسم بالشفافية وقابلية التكرار. ولأن غاية الدراسة لم تكن مجرد سرد ما قالته الدراسات السابقة، بل بناء فهم تركيبي يصل ما تفرق ويقارن ما تباعد، فقد اختار الباحث تصميم المراجعة المنهجية وفق بروتوكول PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) بوصفه الإطار الأكثر رسوخاً وصرامة في هذا المجال.

❖ **المنهج والتصميم:**

اعتمدت هذه الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review)، وهو المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التوليف الشامل والموضوعي للأدلة المتاحة. وقد صُمم هذا البحث وفقاً لإرشادات PRISMA 2020، والتي تضمن شفافية إجراءات التحديد، والفحص، والاشتمال، والتوليف (Page et al., 2021).

❖ استراتيجية البحث ومصادره:

اعتمدت استراتيجية البحث على تنفيذ أربع صيغ منطقية (Boolean) في قواعد بيانات متعددة ومتنوعة، شملت: Scopus، Web of Science، PubMed، CINAHL، EconLit. غطت الصيغ الأربعة مفاهيم الرؤية (مثل "رؤية 2030")، وتنفيذ الاستراتيجيات، والقطاع العام، وعوامل التمكين والمعوقات، مع مراعاة تكييف الصياغات لغوياً لتتناسب مع متطلبات كل قاعدة بيانات.

❖ سؤال البحث ومعايير التضمين:

انطلقنا من السؤال المركزي وأهدافه الأربعة لصياغة معايير PCC (المجتمع، المفهوم، السياق) على النحو التالي: المجتمع هو منظمات القطاع العام السعودي (وزارات، هيئات، مجالس، مراكز)؛ المفهوم هو التنفيذ الاستراتيجي لرؤية 2030 وما يتصل به من آليات وعوامل تمكين ومعوقات، أما السياق فهو المملكة العربية السعودية. ترجمنا ذلك إلى معايير تضمن واستبعاد عملية، كما يوضحها الجدول (1):

الجدول رقم 1 : معايير الادراج والاستبعاد الخاصة بالدراسة

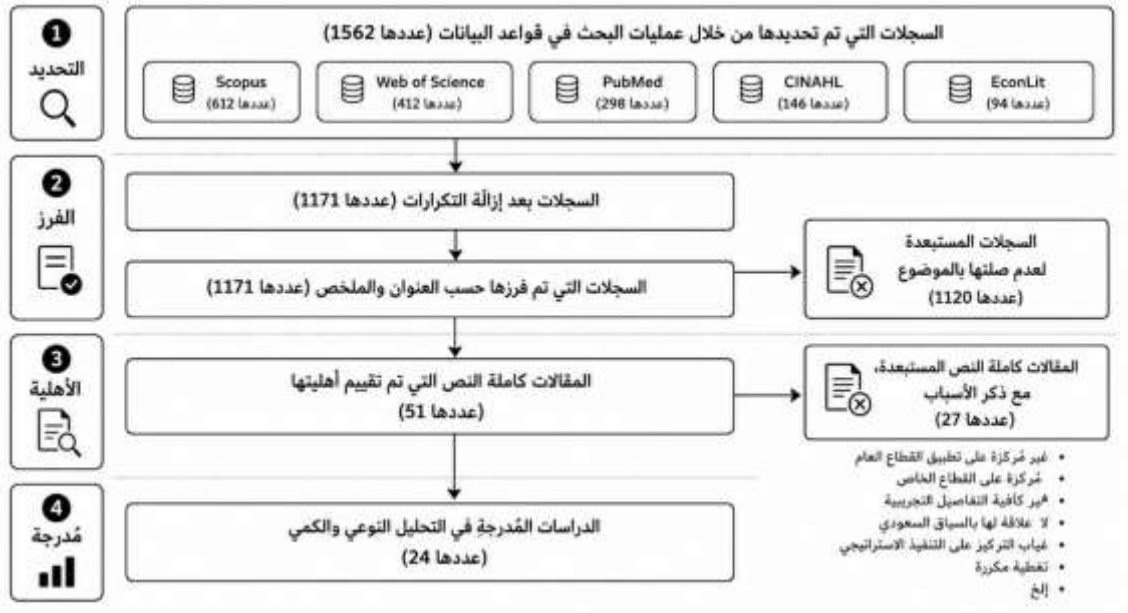
المعيار	الإدراج	الاستبعاد
الفترة الزمنية	أبريل 2016 – ديسمبر 2026	قبل أبريل 2016
الجغرافيا	السعودية	سياقات غير سعودية
الموضوع	الاستراتيجية، التنفيذ، الحوكمة، الإصلاح، التغيير التنظيمي، مسارات التوجه–التنفيذ	وصف عام دون صلة بالتنفيذ
القطاع	القطاع العام	استراتيجية القطاع الخاص البحتة
نوع المنشور	مقالات دوريات محكمة، مراجعات منهجية، دراسات تحليلية	افتتاحيات، تعليقات، ملخصات مؤتمرات
اللغة	الإنجليزية أو العربية	لغات أخرى

❖ اختيار الدراسات ومخطط PRISMA:

اتبعت عملية اختيار الدراسات أسلوب PRISMA 2020 عبر أربع مراحل: التحديد، وإزالة التكرار، وفحص العنوان/الملخص، ومراجعة النص الكامل للأهلية. بدأت عملية البحث بتوليد 1171 سجلاً فريداً بعد إزالة المكررات، تم استخلاصها من تطبيق الصيغ المنطقية الأربع على قواعد البيانات المحددة (Bagader, 2025; Alnazhah, 2024). من بين هذه السجلات، تم استبعاد 1120 سجلاً وفق معايير الادراج والاستبعاد الموضحة سابقاً، وخضعت 51 دراسة

للفحص الدقيق على مستوى العناوين والملخصات. وقد أسفرت مرحلة الفحص الأولي عن استبعاد 17 دراسة، توزعت أسباب استبعادها على النحو التالي:

- 8 دراسات كان محورها سياق رؤية 2030 دون تركيز فعلي على التنفيذ الحكومي.
- 3 دراسات ركزت على القطاع الخاص أو لم تمنح القطاع العام الأولوية التحليلية.
- 4 دراسات واسعة النطاق اقتصادياً تفتقر إلى التفاصيل التنفيذية الكافية.
- دراستان افتقرتا إلى المعلومات التجريبية اللازمة لاستخراج الحقول.
- 3 دراسات لم تنطبق على السياق السعودي حصراً.
- 3 دراسات لم تتخصص في تنفيذ الاستراتيجيات أو الممكنات والمعوقات.
- دراستان لم تكفِ تفاصيلهما للتقييم.
- دراستان لتكرار التغطية الموضوعية دون إسهام مستقل.



الشكل رقم 1 : مخطط التدفق وفق معيار Prisma

بالتالي، تمثلت العينة النهائية للتحليل في 24 دراسة حققت معايير الادراج المحددة وتم تضمينها في التحليل الدقيق.

❖ فحص الدراسات واستخلاص البيانات:

بعد إزالة التكرارات، فحص باحثان مستقلان العناوين والملخصات بصورة مستقلة مقابل معايير الاشتمال. تراوح معامل الاتفاق (Cohen's kappa) بين 0.78 و 0.84 عبر الجولات؛

وهو اتفاق مقبول لا ممتاز؛ وعولجت حالات الخلاف بنقاش مباشر حتى الوصول إلى توافق. بالنسبه للدراسات التي اجتازت الفحص الأولي، استعاد الباحثان النصوص الكاملة وفحصاها. سجّلنا أسباب الاستبعاد في كل مرحلة، وصغنا ذلك في مخطط تدفق PRISMA الذي سنعرضه في قسم النتائج.

لاستخلاص البيانات، تم اعتماد استمارة منتقاة صممت خصيصاً لهذه المراجعة. تضمنت: اسم المؤلف، السنة، القطاع الحكومي المدروس، منهجية الدراسة، آليات التنفيذ المذكورة، العوامل التمكينية، المعوقات، وملاحظات عن ثغرات ذكرها المؤلفون أنفسهم. جُرّبت الاستمارة على عينة من خمس دراسات ونقّحت قبل التطبيق الكامل. وقد لاحظنا أن بعض الدراسات تصف آليات تنفيذ متشابهة بمصطلحات مختلفة (مثل: ."وحدة التنسيق" و"مكتب الإشراف الاستراتيجي") وهذا تطلب منا جهداً تفسيرياً لدمج المتشابه تحت عناوين عريضة دون إجحاف.

❖ **توليف البيانات وتحليلها:**

استخدمنا توليفاً موضوعياً (Thematic Synthesis) كما وصفه Thomas & Harden (2008)، لكن بتكييف يسمح بتحليل الدراسات الكمية والنوعية والمختلطة في إطار واحد. بدأنا بترميز وصفي للنصوص المستخلصة، ثم جمعنا الرموز في موضوعات وصفية (Descriptive Themes)، وأخيراً أنتجنا موضوعات تحليلية (Analytical Themes) تجيب مباشرة على أسئلتنا الفرعية الثلاثة. الموضوعات التحليلية هي التي بني عليها هيكل نتائج هذه المراجعة. على النقيض، لم نُخضع البيانات لتحليل إحصائي تلوي (Meta-analysis)؛ إذ أن التباين المنهجي الكبير بين الدراسات (دراسات حالة، استبانات كمية، مقابلات نوعية) جعل الدمج الكمي غير ذي معنى.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه المراجعة ثقلها الأكاديمي والتطبيقي من طبيعة الإشكالية ذاتها. لم ينطلق الباحث من افتراض أن رؤية 2030 تفتقر إلى التنفيذ، بل من الأدلة المتزايدة، والمشتتة في آن، على أن ثمة فجوة متكررة بين ما يخطط استراتيجياً وما يُنجز ميدانياً، وأن هذه الفجوة تختلف صورتها باختلاف القطاع والمؤسسة (Allehyani & Tiwari, 2025; Alanezi, 2025). السؤال "كيف تُرجم التوجه الاستراتيجي؟" ليس سؤالاً أكاديمياً محضاً؛ هو مأزق إداري يومي يعيشه مدير عام في وزارة، ورئيس هيئة، وقائد برنامج رؤية. ومن هنا، تبرز أهمية هذه الدراسة في نقطتين رئيستين واقعيتين، تنبثقان مباشرة من الأسئلة والأهداف التي سبق طرحها.

فعلى المستوى النظري، ما زالت نماذج تنفيذ الاستراتيجيات في القطاع العام تُستورد، دون فحص كافٍ، من سياقات غربية مختلفة في بنيتها السياسية والاقتصادية (Bryson & Edwards, 2017). في الواقع، ينتج هذا الاستيراد فراغاً تفسيرياً، لأن البيئة السعودية تخلط المركزية السياسية العالية بآليات سوق هجينة ونسيج مؤسسي غير متجانس (Rahman & Qattan, 2020; Alsubki & Alghanim, 2026). وتتناول الأدبيات الحالية، كما سنرى، التنفيذ في قطاعات منعزلة، ونادراً ما تضع العوامل المؤثرة في إطار واحد يربط جاهزية الموارد البشرية بالتحول الرقمي بحوكمة الشراكات (Alshahrani, 2025; Al-Hanawi et al., 2019). هذا يقودنا إلى افتراض أن غياب إطار تفسيري مركب يضع التنفيذ كقدرة مؤسسية جامعة، لا كحزمة إجراءات تقنية، هو فجوة معرفية بذاتها. وتأتي أهمية هذه المراجعة من أن الهدف الرابع تحديداً؛ إبراز الثغرات؛ صُمم لاختبار هذا الافتراض على أرض الواقع النصي للدراسات المنشورة، مما يقدم خدمة مزدوجة؛ تصحيح مسار التنظير، ورسم خريطة للأسئلة التي لم تُطرح بعد.

أما على الصعيد التطبيقي، فواقعية الأهمية تتجلى في كون صانع القرار أو رئيس وحدة التنفيذ يقف أمام تراكم من الدراسات الميدانية التي تشير إلى عوامل متناثرة؛ ضعف التنسيق الأفقي بين القطاعات (Dasan, 2022)، محدودية أثر مكاتب تحقيق الرؤية رغم انتشارها (Alasiri & Mohammed, 2022)، ومقاومة الأنظمة القديمة لإيقاع الرقمنة (Alanezi, 2025). المشكلة أن هذه النتائج لم تُجمع في مراجعة ناقدة واحدة تسمح للممارس بأن يرى الصورة الكلية وليس التفصيل الجزئي فقط. هذه المراجعة تسد هذا الفراغ العملي، عبر تقديم توليفة منظمة لما جُرّب ونُقد، بما في ذلك الإخفاقات الجزئية التي وُثقت، مثل ضعف القدرات التفاوضية في الشراكات أو هشاشة آليات المشاركة المجتمعية رغم وجودها الشكلي (Alsubki & Alghanim, 2026; Alasiri et al., 2025). بكلمات أخرى، إنها أداة تشخيص للثغرات التي قد تعرقل التنفيذ حتى في وجود الإرادة السياسية العليا.

أهداف الدراسة:

بالنظر الى طبيعة الدراسة الحالية والمشكلة البحثية التي تتناولها، فإن الباحث يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المترابطة، وهي:

1. تحديد خصائص الأدبيات المنشورة حول تنفيذ رؤية 2030 في القطاع العام السعودي، من حيث كثافتها وتوزعها القطاعي وجودتها المنهجية.
2. استخلاص وتنظيم الممارسات التشغيلية وآليات التنفيذ المتكررة في الدراسات التي تناولت تنفيذ رؤية 2030 ضمن القطاع العام السعودي.

3. تحديد وتحليل العوامل المؤثرة في فعالية التنفيذ، سواء كانت عوامل تمكين داعمة، أم معوقات كابحة.

4. إبراز الثغرات المعرفية والنظرية في الأدبيات الحالية، وتقديم مقترحات بحثية مستقبلية تسهم في تعزيز فهم تنفيذ الاستراتيجيات في السياق السعودى والخليجي عموماً.

المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي

المطلب الأول: الإطار النظري

عند تناول موضوع تعقيدات تنفيذ الاستراتيجيات في منظمات القطاع العام، فإن أي إطار نظري واحد لا يقدم تفسيراً كافياً لمختلف الجوانب المرتبطة بالموضوع. هذا لا يعتبر بحد ذاته عجزاً منهجياً، بل إقرار بأن السياقات الوطنية السريعة التحول، كالحالة السعودية، تقاوم الاختزال في مقاربة أحادية. من هنا، تتبنى هذه الدراسة نموذجاً نظرياً هجيناً (Hybrid Theoretical Framework). نحن نجمّع، لا ننتقي، بين نظريات تنفيذ الاستراتيجيات، والمؤسسية، وإدارة التغيير، والتحول الرقمي، وقدرة الدولة. هذا المزيج، وفق تقديرنا، هو الأقدر على تفسير الطبيعة المتعددة المستويات، والمتغيرة سياقياً، والمشكّلة بالمؤسسات والفاعلية والتكنولوجيا والقدرات الحوكمية، لتنفيذ الإصلاح في القطاع العام (Gestel et al., 2018; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2015; D., 2026; Haug et al., 2023).

❖ **نظرية تنفيذ الاستراتيجيات في القطاع العام:**

تمثل هذه النظرية المرتكز الأساسي للدراسة. تفترض أن نجاح التوجهات الاستراتيجية لا يتوقف على جودة التخطيط الاستراتيجي فحسب؛ بل على القدرة على ترجمة التوجهات العليا إلى هياكل تنظيمية، وإجراءات تشغيلية روتينية، وأنظمة أداء ملموسة (Cloutier et al., 2016; Di Giulio & Vecchi, 2021; Anggara et al., 2024). لا يسلك التنفيذ الفعال مساراً خطياً ينتقل من الخطة إلى الفعل؛ بل يعبّر عن قدرة مؤسسية مركبه، تتطلب تنسيقاً مستمراً بين المستويات الإدارية المختلفة، وتكيفاً مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ويتسق هذا المنظور، بشكل كبير، مع طبيعة تنفيذ رؤية 2030 التي تُنفذ عبر برامج رسمية، وإصلاحات حوكمة، وإعادة تصميم للخدمات، وابتكار رقمي، وتطوير للقوى العاملة؛ لا عبر مشاريع منعزلة (Bagader, 2025; Alnazhah, 2024). وتشير الأدبيات إلى أن التخطيط الاستراتيجي الرسمي يرتبط إيجاباً بنجاح التنفيذ، وتتعزز هذه العلاقة بالمشاركة الإدارية ومواجهة حالة عدم اليقين (Elbanna et al., 2016).

❖ **النظرية المؤسسية (Institutional Theory):**

في سياق هذه الدراسة، تُعد النظرية المؤسسية العدسة الأكثر تفسيراً لتفاوت تنفيذ الاستراتيجيات بين القطاعات. تعالج النظريةا لمؤسسية السلوك التنظيمي باعتباره مشكّلاً بضغوط تنظيمية، واجتماعية، وسياسية. وتفسر لماذا تظهر المؤسسات الامتثال الرمزي لأجندات التغيير دون تحقيق تغيير تشغيلي جذري (David et al., 2025; D., 2026; Bjerke-Busch & Aspelund, 2021). في بيئة تتسم بإصلاحات موجهة من القمة وتسعى إلى الشرعية، يمكن للأعراف المؤسسية الراسخة أن تعيق التغيير وتؤدي إلى انزلاق السياسات، ما لم يعمل المدراء على إعادة تفسير التكليفات وتشغيلها بفاعلية (Cloutier et al., 2016; Bjerke-Busch & Aspelund, 2021; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2015; Gestel et al., 2018). بالتالي، تبرز هذه النظرية لتفسير ظاهرة "الامتثال الشكلي"، حين تتبنى المؤسسات هياكل وسياسات جديدة شكلياً دون أن تغير ممارساتها الجوهرية. وهذا يخلق فجوة، كثيراً ما نلمسها ولا نقيسها، بين التوجه الاستراتيجي والواقع التنفيذي.

❖ **نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory):**

تشكل إدارة التغيير الركيزة الثانية. على النقيض من النظرة المؤسسية البحتة، تذكرنا هذه المقاربة بأن معوقات التنفيذ ليست خارجية مؤسسية فقط، بل داخلية أيضاً. التحولات الرقمية والإدارية تعتمد على الجاهزية، والتعاون، والقيادة، والتواصل، وتوفر الموارد. كما يزيد ضعف إدارة التغيير المقاومة ويرفع مخاطر الفشل (Haug et al., 2023; David et al., 2025). ويعتبر القطاع العام أكثر عرضة لهذه المخاطر؛ لطبيعته البيروقراطية وإجراءاته التقليدية؛ ما يجعل إدارة التغيير ليست مجرد متغير مساند؛ بل آلية تنفيذية جوهرية (David et al., 2025; Fernandez & Rainey, 2006). في السياق السعودي، تؤكد الدراسات أن القيادة التحويلية، والتواصل الفعال، وإشراك الموظفين في تصميم برامج التغيير، تمثل عوامل حاسمة في تقليل المقاومة وبناء الثقة (Alyamani, 2024; Alenezi et al., 2021).

❖ **نظرية التحول الرقمي (Digital Transformation Theory):**

وتمثل الركيزة الثالثة. نصوغها هنا كتحول تنظيمي، لا كمجرد تبني للتقنيات. تميز الأدبيات بين الرقمنة التدريجية والتحول الرقمي الجذري، وتحذر من أن حكومات كثيرة تصف رقمنة الإجراءات بأنها تحول، دون تغيير الهياكل، أو الروتين، أو طرق خلق القيمة العامة (Haug et al., 2023; Mergel et al., 2019). في الواقع، فإن التحول الرقمي في القطاع العام متعدد الأبعاد؛ يتطلب بنية تحتية، وقابلية تشغيل بيني، وتوجهاً نحو المواطن، وحوكمة بيانات، وقدرة على

التغيير؛ لا مجرد تقنيات معزولة (Malodia et al., 2021; Mariani & Bianchi, 2023; D., 2026). الأدلة السعودية تشير إلى أن التحول الرقمي يُعد آلية تنفيذية مركزية، لكنه يواجه تحديات مثل تكامل الأنظمة القديمة، الأمن السيبراني، الفجوات المهارية. وهذا طبعا يستدعي استراتيجيات تدريجية للتحديث (Alshahrani, 2025; Alaraj, 2025).

❖ **نظرية قدرة الدولة والحوكمة (State–Capacity and Governance Theory):**

تشكل هذه النظرية الركيزة الرابعة، وهي ذات أهمية خاصة للسياق السعودي. تنفيذ رؤية 2030 يرتبط، بشكل متكرر، بالحوكمة، والمراقبه، والتنسيق، وتعزيز المؤسسات، ودور الدولة المتجدد في توجيه التعاون بين الجهات العامة والخاصة وغير الربحية (Rahman & Qattan, 2020). وتظهر الدراسات السعودية أيضاً أن التقدم في التنفيذ يتزامن مع تفاوت في جاهزية القوى العاملة، والعدالة التمويلية، والاتساق الإقليمي، مما يجعل قدرة الدولة منظاراً تفسيرياً أفضل من مجرد تصميم الإصلاح (Bagader, 2025; Alnazhah, 2024). ليست الدولة في السياق السعودي مجرد منظم؛ بل هي مخطِّط وممول ومُفَعِّل للأسوا ق عبر الشراكات والخصخصة الموجهة. بالتالي، هذا يستدعي توسيع نماذج التنفيذ التقليدية لتشمل هذه الخصائص (Rahman & Qattan, 2020; Alsubki & Alghanim, 2026).

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة

من الناحية المفاهيمية، ينظر الباحث إلى تنفيذ رؤية 2030 باعتباره عملية تحول مدفوعة بالسياق ولكنها مُوسَّطة بالمنظمات. يبدأ الإصلاح برؤية وبضغط استراتيجي وطني، لكن جودة التنفيذ تعتمد على كيفية مواءمة المنظمات العامة للمنطق المؤسسي، وتعبئة القيادة والموارد، وإدارة التغيير، وبناء القدرات الرقمية والبشرية (Rahman & Qattan, 2020; Haug et al., 2023; D., 2026; Basloom et al., 2022). لذلك، فإن المخرجات المتوقعة هي تحسين التنسيق، وتقديم الخدمات، والمساءلة، والقيمة العامة. غير أن الأدبيات تتوقع أيضاً نتائج غير متسقة حيث تكون القدرات، والجاهزية، والملاءمة السياقية ضعيفة (Di Giulio & Vecchi, 2021; Haug et al., 2023; Bagader, 2025; Rahman & Al–Borie, 2020).

وعليه، فإن الإطار النظري الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة هو النموذج الهجين الذي يجمع بين: النظرية المؤسسية (لتفسير الضغوط الخارجية والمطابقة)، ونظرية إدارة التغيير (لتفسير التنفيذ الداخلي)، ونظرية التحول الرقمي (لتفسير إعادة التصميم القائمة على التكنولوجيا)، ونظرية قدرة الدولة (لتفسير تباين جودة التنفيذ بين المنظمات العامة السعودية). هذا المزيج، في تصورنا، هو الأكثر تطابقاً مع الأدلة المستقاة من الأدبيات، بما في ذلك دراسات إصلاح القطاع العام والحكومة

الإلكترونية، وكذلك أدبيات رؤية 2030 (D., 2026; Di Giulio & Vecchi, 2021; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2015; Malodia et al., 2021; Basloom et al., 2022).

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

شملت المراجعة النهائية 24 دراسة استوفت معايير الإدراج، ويمتد نطاقها الزمني من 2019 إلى 2026. هذا الامتداد، الذي يغطي ما يقارب سبع سنوات، يعكس تزايداً مطرداً في الاهتمام البحثي، وإن كان هذا التزايد غير منتظم؛ فمعظم الدراسات (نحو 16 دراسة، ما يعادل 66.7%) ركزت في الفترة 2024–2026، مما قد يشير إلى أن الأدبيات في مرحلة نضج متأخر نسبياً.

على صعيد التوزيع اللغوي، غلب حضور الإنجليزية على العربية بشكل لافت، حيث صدرت 20 دراسة باللغة الإنجليزية (83.3%) مقابل 4 دراسات عربية فقط (16.7%). هذه الفجوة تثير تساؤلات حول تحيز نشر محتمل؛ إذ قد تعكس سهولة الوصول إلى القواعد الدولية بدلاً من تمثيل حقيقي للإنتاج العلمي المحلي.

أما التوزيع المنهجي، فكان متنوعاً ولكن منحازاً بشكل واضح نحو الدراسات الوصفية والمراجعات. ثماني دراسات اعتمدت تصميماً نوعياً (33.3%)، وست دراسات استخدمت المسوح الكمية (25.0%)، وثلاث دراسات اتبعت منهجاً مختلطاً (12.5%)، في حين كانت أربع دراسات مراجعات منهجية (16.7%)، وثلاث دراسات أخرى أوراقاً سياساتية سردية (12.5%). اللافت، من وجهة نظرنا، أن الدراسات الميدانية العميقة، تلك التي تتطلب وقتاً طويلاً في جمع البيانات، كانت أقل عدداً. يدفعنا هذا الاتجاه إلى افتراض أن الأدبيات الحالية أغنى من حيث "ما ينبغي أن يكون" منها من حيث "ما يحدث فعلاً على الأرض".

وفيما يخص التوزيع القطاعي، كانت الهيمنة واضحة لقطاع الصحة (12 دراسة، 50.0%)، تلته الحكومة الرقمية (7 دراسات، 29.2%)، ثم التعليم (دراستان، 8.3%)، والتخطيط الحضري (دراستان، 8.3%)، واللوجستيات (دراسة واحدة، 4.2%). هذا التركيز في الصحة، وإن كان مفهوماً بحكم حجم الإصلاحات هناك ومركزية برامج التحول الصحي، يخلق فجوة معرفية؛ إذ تغيب دراسات تغطي قطاعات كالعدالة، أو الخدمات البلدية، أو الموارد البشرية في القطاع العام، مما يجعل الصورة التي نرسمها عن التنفيذ ناقصة بكل تأكيد.

يضاف إلى ذلك أن 18 دراسة (75.0%) ركزت على المستوى التنظيمي أو السياساتي، بينما اقتصرت 6 دراسات فقط (25.0%) على المستوى الميداني أو الخطوط الأمامية. هذه الفجوة بين المستويين تثير تساؤلات جدية حول مدى تمثيل الأدبيات لواقع التنفيذ اليومي، حيث تظل أصوات الموظفين المنفذين والمديرين الوسطى غائبة إلى حد كبير، رغم أنهم يمثلون حلقة الوصل الحيوية بين الاستراتيجية والواقع.

الجدول (2): وصف الأدبيات التي تشكل عينة الدراسة

الرقم	المؤلفون (السنة)	العنوان	تصميم الدراسة / المنهجية	العينة / المجتمع	مجال التركيز الرئيسي	النتائج الرئيسية
1	**Alasiri & Mohammed (2022)**	التحول الصحي في المملكة العربية السعودية	مراجعة أدبيات استكشافية	الأدبيات المنشورة وأدبيات السياسات	تنفيذ القطاع الصحي	الإصلاح التشريعي، والتجميع (العناقيد)، والشراكات بين القطاعين العام والخاص / الخصخصة، ولكن لا تزال هناك عقبات في الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والقوى العاملة، وسداد التكاليف، والوصول إلى الخدمات.
2	**Rahman & Qattan (2020)**	رؤية 2030 والتنمية المستدامة	مراجعة استكشافية + تحليل موضوعي	مصادر النظام الصحي / السياسات	الحوكمة وقدرة الدولة	يركز التنفيذ على المساءلة، والشفافية، والتواصل، والمشاركة، والتعاون، والرصد.
3	**Rahman & Al-Borie (2020)**	تعزيز النظام الصحي السعودي	مراجعة منهجية + تحليل وثائقي	الأدبيات الثانوية / الوثائق	تعزيز النظام الصحي	تتطلب الرؤية اللامركزية، والإشراف، والموارد البشرية، والمساءلة، والشفافية.
4	**Chowdhury et al. (2021)**	تحول الرعاية الصحية ونموذج الرعاية الجديد	مقال وصفي / مراجعة	برامج النظام الصحي	تنفيذ نموذج الرعاية	تم تفعيل التحول الصحي من خلال ستة أنظمة للرعاية و 42 تدخلاً.
5	**Al-Hanawi et al. (2019)**	تطوير الموارد البشرية الصحية في المملكة العربية السعودية	مراجعة نقدية	مصادر ثانوية	تنفيذ القوى العاملة	يُعتبر تطوير الموارد البشرية، والتنظيم، والاستثمار، والسعودة محورية في التنفيذ.

الرقم	المؤلفون (السنة)	العنوان	تصميم الدراسة / المنهجية	العينة / المجتمع	مجال التركيز الرئيسي	النتائج الرئيسية
6	**Alluhidan et al. (2020)**	التحديات والفرص السياسية في مجال التمريض	دراسة حالة / مراجعة سياسات	القوى العاملة التمريضية السعودية	عقبات القوى العاملة	تحد من الإصلاح: محدودية القدرات، والاعتماد على الوافدين، والنقص في المناطق الريفية، وعدم تجانس الجودة، والقضايا المتعلقة بالنوع الاجتماعي.
7	**Alyamani (2024)**	استراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية السعودية	المنهج المختلط	166 مشاركاً في المؤسسات الحكومية	إدارة التغيير الحكومي	تدعم التنفيذ: القيادة التحويلية، ودعم السياسات، والتعاون في الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والتدريب، والتواصل.
8	**Alenezi et al. (2021)**	التحديات التي تواجه قادة القطاع العام السعودي أثناء التغيير	مقابلات نوعية	6 قادة و 21 مرؤوساً	القيادة في ظل التغيير	تعيق التنفيذ: البيروقراطية، والتسلسل الهرمي، وانخفاض الاستقلالية، وعدم وضوح التغيير، والثقافة السلطوية، والمقاومة.
9	**Dasan (2022)**	قيادة تنفيذ الاستراتيجية نحو النجاح	دراسة كمية في القطاع العام	المنظمات العامة السعودية	محركات تنفيذ الاستراتيجية	يُعتبر وجود هيئة تنفيذية منسقة العامل الأعلى ترتيباً في نجاح التنفيذ.
10	**Alshahrani (2025)**	تبني التقنيات الناشئة في الحكومة الرقمية	دراسة حالات متعددة نوعية	ست منظمات حكومية	تنفيذ الحكومة الرقمية	تمكّن التبني: التوافق الاستراتيجي، والقيادة، والتنظيم، والبنية التحتية. وتعوقه: تكامل الأنظمة القديمة والمقاومة.
11	**Alruwaili et al. (2024)**	إدارة المعرفة، والحوكمة الإلكترونية، والأداء	مسح (نمذجة المعادلات الهيكلية)	170 موظفاً في القطاع العام	الحوكمة الإلكترونية والأداء	الترابط بين إدارة المعرفة، والحوكمة الإلكترونية، والكفاءة في مؤسسات القطاع العام في ظل رؤية 2030.

الرقم	المؤلفون (السنة)	العنوان	تصميم الدراسة / المنهجية	العينة / المجتمع	مجال التركيز الرئيسي	النتائج الرئيسية
12	**Alhujaili et al. (2023)**	تأثير تطبيق الحكومة الإلكترونية	مراجعة وصفية تحليلية	سياق وزارة النقل	الحكومة الإلكترونية في الخدمات اللوجستية	تُعد الحكومة الإلكترونية وسيلة لخفض التكاليف، وأتمتة العمليات، وتحسين الشفافية.
13	**Al-Ghamdi et al. (2022)**	إطار وطني لمؤشرات الصحة	تطوير إطار عمل	الوكالات الصحية الوطنية	قياس الأداء / مؤشرات الأداء الرئيسية	تم تطوير بنية موحدة لمؤشرات الأداء الرئيسية تضم 109 مؤشرات مع تحديد مسؤوليات الإبلاغ.
14	**Alghamdi et al. (2021)**	مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس الأداء المستدام	دراسة حالة	حالة تنفيذ استراتيجية رؤية 2030	قياس الأداء المستدام	تم إدراجها كدراسة مركزة على مؤشرات الأداء الرئيسية؛ تدعم البيانات الوصفية أهميتها المباشرة.
15	**Oraby & Al Khars (2025)**	دور صناديق الاستثمار العامة	المنهج المختلط	211 مشاركاً في المسح + مقابلات مع خبراء	تنفيذ تحول صندوق الاستثمارات العامة	أقوى العوامل التمكينية: التحول الرقمي والقيادة. كما تبرز أهميّة إدارة التغيير وإشراك أصحاب المصلحة.
16	**Alsubki & Alghanim (2026)**	حوكمة الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تحول النظام الصحي	مسح مقطعي	505 من أصحاب المصلحة في الرياض	حوكمة الشراكات بين القطاعين العام والخاص	أقوى العوامل التمكينية: مناخ المخاطر المؤسسية والتنظيم المستقر. أما القدرات التقنية فهي ضعيفة.
17	**Alanezi (2025)**	تحديات الأنظمة الصحية في تقديم رؤية 2030	مسح مقطعي	383 من المتخصصين في الرعاية الصحية	العقبات التشغيلية	تم تحديد عقبات تشغيلية تواجه تقديم الخدمات الصحية في سياق الرؤية.

الرقم	المؤلفون (السنة)	العنوان	تصميم الدراسة / المنهجية	العينة / المجتمع	مجال التركيز الرئيسي	النتائج الرئيسية
18	**Mani & Goniewicz (2024)**	التقييم الشامل لتأثير رؤية 2030	مراجعة سريعة	أدبيات صحية واسعة	تقييم الأثر الشامل	تم إحراز تقدم في البنية التحتية، والصحة الرقمية، والقوى العاملة، والصحة العامة؛ لكن هناك ضعف في المقارنة المعيارية الدولية.
19	**Bagader (2025)**	تنفيذ سياسات الرعاية الصحية	مراجعة منهجية	10 دراسات أولية	موضوعات تنفيذ السياسات	برزت خمس موضوعات رئيسية للتنفيذ، لكن لا تزال عدالة التمويل، وجاهزية القوى العاملة، والاتساق الإقليمي متفاوتة.
20	**Alasiri et al. (2025)**	التخطيط الحضري التشاركي	مراجعة أدبيات + مقابلات + مسح	20 مخططاً + 453 مشاركاً	تنفيذ الحوكمة الحضرية	توسعت آليات المشاركة، لكن تأثيرها لا يزال محدوداً بسبب البيروقراطية، والمركزية، وفجوات التمثيل.
21	**Alyami (2025)**	تحويل سياسة وإدارة التعليم	دراسة حالة نوعية	25 مقابلة + وثائق + ملاحظة	حوكمة التعليم العالي	تحسنت الحوكمة اللامركزية والبنية التحتية الرقمية، لكن لا يزال التسلسل الهرمي والمقاومة يحدان من التوافق.
22	**Alaraj (2025)**	تبني الحوسبة السحابية في القطاع العام السعودي	تحليل / مراجعة شاملة	المؤسسات الحكومية	عقبات تبني الحوسبة السحابية	تؤدي حوكمة البيانات، والأمن السيبراني، والجاهزية، والجمود في المشتريات إلى إبطاء التبني.
23	**Felemban et al. (2024)**	جاهزية تبني الذكاء الاصطناعي	دراسة مقابلات قائمة على إطار TOE	30 من أصحاب المصلحة العام والخاص	جاهزية الذكاء الاصطناعي في تخطيط المشاريع	أهم عوامل الجاهزية: دعم الحكومة، والإدارة العليا، واتجاهات الموظفين.

الرقم	المؤلفون (السنة)	العنوان	تصميم الدراسة / المنهجية	العينة / المجتمع	مجال التركيز الرئيسي	النتائج الرئيسية
24	**Biygautane & Clegg (2024)**	الشراكات بين القطاعين العام والخاص للبنية التحتية المدرسية	مراجعة دولية / تحليل حالة	برنامج المدارس السعودي للشراكات بين القطاعين العام والخاص	تنفيذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص في التعليم	يوجد دعم سياسي، لكن تظل القدرات القانونية والتنظيمية والمؤسسية والإشرافية متطلبات أساسية مسبقة.

باختصار، تكشف خصائص العينة عن أدبيات غنية في مناطق محددة، وفقيرة في أخرى، وهذا يقودنا إلى الحذر في تعميم النتائج، والاعتراف بأن ما نعرفه عن تنفيذ الرؤية لا يزال جزئياً ومشوباً بتحيزات منهجية وقطاعية.

المطلب الثاني: التحليل الموضوعي

بالاستناد الى منهج تحليل الموضوع الذي تم تطبيقه على عينة الدراسة، فقد أظهر التحليل مجموعة من المواضيع المشتركة وفق كل فئة من فئات التحليل، كما يلي:

آليات الممارسة والتنفيذ

تظهر النتائج أن تنفيذ رؤية 2030 في القطاع العام السعودي لا يستند إلى أداة وحيدة، كما لا يسير وفق مسار خطي يمكن التنبؤ به بسهولة. بل يتشكل عبر منظومة متكاملة من الآليات التنفيذية التي تشتغل في ترابط وتداخل مستمرين. لقد أفرز تحليل الأدبيات ست آليات رئيسية تمثل — في تقديرنا — الأعمدة التي يقوم عليها التنفيذ الفعّال. هذه الآليات تتفاعل مع بعضها البعض بشكل نظامي: يعزز كل منها الآخر، وتتشابك لتشكل نسيجاً تنفيذياً واحداً يصعب فصم مكوناته دون فهم الكل (Oraby & Khars, 2025). هذا يقودنا إلى افتراض أن أياً من هذه الآليات، منفردة، قد لا تفسر وحدها النجاح أو التعثر.

الجدول رقم (3): آليات التنفيذ الاستراتيجي في القطاع العام السعودي

الموضوع	الوصف	الدراسات الداعمة
الحوكمة والتنسيق	تنظيم التنفيذ من خلال البرامج الوطنية، وبرامج تحويل القطاعات، ومحافظ الإصلاح المنظمة.	(Chowdhury et al., 2021; Alasiri et al., 2025; Bagader, 2025)
إدارة التغيير	تنفيذ المؤسسات الحكومية التغيير من خلال القيادة التحويلية، والتواصل، والتفاوض، وإشراك الموظفين.	(Alyamani, 2024; Alenezi et al., 2021)
إعادة تصميم الخدمات	استخدام نماذج خدمات محددة، ومجموعات (عناقيد) الخدمات، وحزم التدخلات، خاصة في الصحة.	(Alasiri & Mohammed, 2022; Chowdhury et al., 2021)
التنفيذ الرقمي	التعامل مع الأتمتة، والصحة الرقمية، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والحوكمة الإلكترونية كآليات تنفيذ، لا كنتائج فقط.	(Alhujaili et al., 2023; Alshahrani, 2025; Alaraj, 2025; Abudaqqa, 2025)
تنفيذ الشراكات	تنفيذ الإصلاح من خلال الشراكات بين	(Alsubki & Alghanim, 2026;

	القطاعين العام والخاص، مع تحول دور الحكومة نحو الإشراف والتنظيم.	Bokhari, 2025; Alyamani, 2025; Biygautane & Clegg, 2024)
تنفيذ الرصد	ربط التنفيذ بأنظمة الرصد، والمؤشرات، ولوحات المعلومات، وأطر التقارير الموحدة.	(Rahman & Qattan, 2020; Al-Ghamdi et al., 2022; Gulam, 2026)

أولاً: الحوكمة والتنسيق (Governance & Coordination)

وهي الآلية الأكثر شمولاً؛ حيث تُنظم عملية التنفيذ عبر حزمة من البرامج الوطنية والقطاعية تغطي مختلف مجالات الإصلاح. أُطلق برنامج التحول الوطني في يونيو 2016 كمظلة تنفيذية رئيسية ضمت 24 جهة حكومية، لبناء القدرات المؤسسية اللازمة لتسليم مستهدفات الرؤية (Chowdhury et al., 2021). تعمل هذه البرامج كهياكل تنسيقية عليا، تترجم الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية، وتوزع المسؤوليات، وتتابع التقدم، وتضمن اتساق الجهود بين القطاعات المختلفة (Alasiri et al., 2025; Bagader, 2025). وتبرز مكاتب تحقيق الرؤية (VROs) كأداة تنفيذية داخل المؤسسات، تعمل كجسور بين البرامج الوطنية والوحدات التنظيمية، وتحدد الممكنات الرئيسية كالحوكمة، والتمويل، والشراكات، والتحول الرقمي، وتنمية الموارد البشرية (Chowdhury et al., 2021). تشير الدراسات إلى أن التنفيذ الناجح يعتمد على حوكمة متكاملة، وأنظمة مراقبة، وهياكل مؤسسية متوافقة (Bagader, 2025; Dasan, 2022; Alasiri et al., 2025). وتُعد مكاتب تحقيق الرؤية والأطر التنظيمية المستقرة أدوات رئيسية في هذا السياق.

ثانياً: إدارة التغيير (Change Management)

برزت إدارة التغيير في الأدبيات بشكل واضح بوصفها آلية تركز على البعد الإنساني والثقافي للتنفيذ. فالتغيير المؤسسي في القطاع العام لا يتحقق عبر القرارات الإدارية وحدها، بل يحتاج إلى قيادة تحويلية تعزز قبول الموظفين للتغيير، وتقلل من مقاومتهم، وتوفر قنوات تواصل فعالة تفسر أهداف الإصلاح وتداعياته (Alyamani, 2024). وتشير الأدلة إلى أن استخدام أساليب التفاوض، والحوار المفتوح، وإشراك الموظفين في تصميم برامج التغيير، يسهم في بناء الثقة وتقليل الفجوة بين التوجهات الإدارية العليا وتطلعات الفرق التنفيذية (Alenezi et al., 2021). كما أن القيادة التحويلية، التي تتبنى رؤية واضحة وتدعم الابتكار وتقلل من المسافة السلطوية، ارتبطت بتحسن ملحوظ في معدلات قبول التغيير وسرعة التنفيذ (Alyamani, 2024).

ثالثاً: إعادة تصميم الخدمات (Service Redesign)

برز هذا الموضوع بقوة في قطاع الصحة كنموذج لآلية التنفيذ القائمة على إعادة هيكلة الخدمات الأساسية. تم تطوير نماذج رعاية محددة، تشمل 6 أنظمة للرعاية و42 حزمة تدخلية، ونُظمت الخدمات في عناقيد صحية (Clusters) تعمل كوحدات تنفيذية مترابطة (Chowdhury et al., 2021; Alasiri & Mohammed, 2022). تتجاوز هذه الآلية مجرد التعديلات الإدارية، لتشمل إعادة هندسة العمليات السريرية والإدارية، وتحسين تدفق المرضى، وتكامل الخدمات بين المستويات المختلفة للرعاية (Chowdhury et al., 2021). وقد استلهم هذا النموذج من أفضل الممارسات العالمية، مع تكييفه ليلائم السياق المحلي واحتياجات السكان (Alasiri & Mohammed, 2022).

رابعاً: التنفيذ الرقمي (Digital Execution)

يُعد هذا من أكثر الآليات تحولاً في المشهد التنفيذي السعودي. فالتقنيات الرقمية لم تعد مجرد أدوات مساعدة، بل أصبحت محركات أساسية للتنفيذ؛ حيث تُستخدم الأتمتة، والصحة الإلكترونية، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والمنصات الحكومية الموحدة كآليات لتسريع الإجراءات، وتحسين دقة الخدمات، وتوسيع نطاق الوصول (Alshahrani, 2025; Alhujaili et al., 2023). تعمل المنصات الرقمية كأدوات تنسيقية بين الجهات المختلفة، وتوفر بيانات آنية تدعم اتخاذ القرار، وتعزز الشفافية من خلال إتاحة المعلومات للمواطنين والمستفيدين (Alruwaili et al., 2024). غير أن هذا التحول الرقمي يواجه تحديات مرتبطة بتكامل الأنظمة القديمة، وقابلية التشغيل البيني، والأمن السيبراني، مما يستدعي تبني استراتيجيات تدريجية للتحديث وبناء القدرات التقنية (Alshahrani, 2025; Alaraj, 2025). بالتالي، تُعتبر الحكومة الإلكترونية والتقنيات الناشئة (كالحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي) آليات تنفيذية مركزية، وليست مجرد نتائج ثانوية للإصلاح (Alshahrani, 2025; Alhujaili et al., 2023; Alruwaili et al., 2024). على النقيض، يرى الباحث أن الخطاب الرقمي قد يتضخم في الأدبيات المنشورة بسبب سهولة تناوله مقارنة بتعقيدات التغيير الثقافي أو المؤسسي.

خامساً: الشراكات والخصخصة (Partnerships and Privatization)

تتمثل في توسيع دور القطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة، عبر عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والخصخصة المنظمة لبعض المرافق والخدمات (Alsubki & Alghanim, 2026; Bokhari, 2025). وقد أُنشئت أطر قانونية وتنظيمية لتنظيم هذه الشراكات، مثل نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بهدف تحسين الكفاءة، وجذب

الاستثمارات، وتخفيف العبء المالي عن الحكومة (Alasiri & Mohammed, 2022). وتشير الأدلة إلى أن الحوكمة والتنظيم في هذه الشراكات يُقيّمان بشكل إيجابي، غير أن القدرات التقنية المتخصصة لا تزال متدنية — مما يخلق فجوة بين الطموح المؤسسي وقدرة التنفيذ الفعلية (Alsubki & Alghanim, 2026). وهذا يستدعي استثماراً مكثفاً في بناء المهارات التفاوضية والإدارية والقانونية للكوادر الحكومية العاملة في هذا المجال (Biygautane & Clegg, 2024).

سادساً: أنظمة المراقبة والأداء (Monitoring and Performance Systems)

توصف أنظمة المراقبة وتقييم الأداء بكونها الآلية التي تضمن استمرارية التوجيه والتصحيح أثناء التنفيذ. تم تطوير أطر وطنية لمؤشرات الأداء، ولوحات معلومات، وأنظمة تقارير موحدة تتابع التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Al-Ghamdi et al., 2022; Rahman & Qattan, 2020). تعمل هذه الأنظمة على رصد التقدم في الوقت الفعلي، وتحديد الانحرافات مبكراً، وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات تصحيحية (Gulam, 2026). وتشير الدراسات إلى أن ربط الميزانيات والموارد بمؤشرات الأداء يعزز المساءلة ويوجه الجهود نحو الأولويات الأكثر تأثيراً (Rahman & Qattan, 2020). غير أن التحدي يكمن — بشكل جوهري — في الانتقال من قياس المخرجات إلى قياس النتائج الفعلية؛ حيث لا تزال الأدلة على تحسن جودة الخدمات أو رضا المستفيدين محدودة مقارنة بالأدلة على تقدم المؤشرات الإدارية (Al-Bagader, 2025; Al-Ghamdi et al., 2022).

وما يميز هذه الآليات الست أنها لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، بل تشكل منظومة تنفيذية مترابطة. فالتحول الرقمي، على سبيل المثال، يعزز قدرات أنظمة المراقبة، وتوفر برامج تحقيق الرؤية الإطار التنسيقي الذي تتحرك في إطاره آليات إعادة تصميم الخدمات والشراكات، بينما تضمن إدارة التغيير القبول الثقافي اللازم لنجاح جميع الآليات الأخرى (Oraby & Khars, 2025). وهذا التكامل يعكس رؤية التنفيذ كقدرة تنظيمية مركبة، وليس كمجرد إجراءات إدارية متتابعة (Dasan, 2022; Bryson & Edwards, 2017). ونتصور هنا بأن هذا التصور المركب هو ما ينبغي أن يوجه أي تقييم مستقبلي: ليس "هل الآلية موجودة؟" بل "كيف تتفاعل الآليات الست في ظل معطيات قطاعية مختلفة؟".

عوامل التمكين والنجاح في التنفيذ الاستراتيجي:

حددت الدراسات المضمنة مجموعة من العوامل التي ترتبط، باستمرار، بنجاح التنفيذ. هذه العوامل لا تعمل كجزر منعزلة؛ بل تظهر في الأدبيات كحزمة متشابكة، يعزز بعضها بعضاً. يمكن تصنيفها في الفئات التالية:

الجدول رقم (4): عوامل التمكين الداعمة للتنفيذ الاستراتيجي في القطاع العام

فئة التمكين	الممكن المحدد	الدراسات الداعمة
القيادة	قيادة تحويلية تدعم الابتكار	(Alyamani, 2024; Alshahrani, 2025; Felemban et al., 2024)
التوافق الاستراتيجي	التوافق مع رؤية 2030	(Alshahrani, 2025; Felemban et al., 2024)
قدرات الحوكمة	التنظيم والإشراف والشفافية	(Rahman & Qattan, 2020; Alsubki & Alghanim, 2026; Sarwar & Aziz, 2023)
رأس المال البشري	التدريب والتوطين	(Alyamani, 2024; Alnazhah, 2024; Al-Hanawi et al., 2019)
التعاون	الشراكات وإشراك المصلحة	(Alyamani, 2024; Rahman & Qattan, 2020; Yusuf & Lytras, 2023)
البنية التحتية	الجاهزية الرقمية والمادية	(Mani & Goniewicz, 2024; Alnazhah, 2024; Alarifi et al., 2025)

القيادة والالتزام المؤسسي:

يظهر الالتزام القيادي، ولا سيما القيادة التحويلية، كأكثر عوامل التمكين تكراراً في الأدبيات. القيادة التي تدعم الابتكار وتقلل من المسافة السلطوية وتحسن التواصل، كما تشير النتائج، تعزز قبول التغيير وتسهل التنفيذ (Alyamani, 2024; Alshahrani, 2025; Felemban et al., 2024). وجود رؤية قيادية واضحة ومستدامة يساعد في ترسيخ ثقافة تنفيذية داخل المؤسسات (Alenezi et al., 2021).

الحوكمة والتنسيق المؤسسي:

تُعد الحوكمة المنسقة عاملاً حاسماً؛ لا يكاد يختلف عليه باحثان. أظهرت دراسة Dasan (2022) أن وجود هيئة تنسيقية مخصصة لأنشطة التنفيذ على مستوى المنظمة هو العامل الأعلى ترتيباً في دفع نجاح التنفيذ في المؤسسات العامة السعودية. وتؤكد دراسات أخرى على أهمية الأطر التنظيمية المستقرة، والمساءلة، والشفافية، والإشراف المؤسسي القوي (Rahman & Qattan, 2020; Alsubki & Alghanim, 2026; Sarwar & Aziz, 2023).

التوافق الاستراتيجي مع رؤية 2030:

تشير الدراسات إلى أن مبادرات التقنية والإصلاح تؤدي أداءً أفضل عندما تكون متوافقة بشكل صريح مع الاستراتيجية الوطنية (Alshahrani, 2025; Felemban et al., 2024). هذا التوافق يوفر غطاءً سياسياً، ويسهل الحصول على الموارد، ويعزز المصداقية المؤسسية. مع

ذلك، قد يكون هذا العامل سلاحاً ذا حدين: فالتوافق الصريح مع الرؤية قد يمنح الأولوية لمشاريع "ظاهرية" سهلة التوصيف، فيما تبقى مبادرات لا تقل أهمية، لكنها لا تندرج بسهولة تحت عناوين الرؤية، مهمشة تمويلياً وإدارياً. الأمر الذي قد يزيد من عبء التحقق الاستراتيجي من الأولويات ودرجة المواءمة.

تنمية رأس المال البشري:

يؤكد الأدب البحثي باستمرار على أهمية التدريب والتطوير المهني، وتوطين الوظائف (السعودة)، وبناء القدرات القيادية كركائز أساسية لاستدامة الإصلاح (Alyamani, 2024; Alnazhah, 2024; Al-Hanawi et al., 2019). ويشير Alluhidan وآخرون (2020) إلى أن الاستثمار في الموظفات السعوديات وتطوير مساراتهن المهنية يُعد مفتاحاً لتجاوز تحديات الاعتماد على الوافدين. على النقيض، تغيب عن الأدبيات إشارات كافية إلى الاحتفاظ بالكفاءات بعد بنائها؛ كأن التدريب يُفترض أنه ينتج بقاءً تلقائياً. وهذا الافتراض يحتاج إلى فحص نقدي.

التعاون بين القطاعات وإشراك أصحاب المصلحة:

يُعزز التعاون بين القطاعين العام والخاص، وإشراك أصحاب المصلحة على نطاق واسع، من ملكية التنفيذ ويزيد من فرص نجاحه (Alyamani, 2024; Rahman & Qattan, 2020; Yusuf & Lytras, 2023). وتظهر أدلة من قطاع الصحة أن الشراكات الناجحة تتطلب تبادلاً واضحاً للمسؤوليات وآليات تواصل فعالة (Alsubki & Alghanim, 2026). لكن، تجد الملاحظة أن "إشراك أصحاب المصلحة" في بعض الدراسات يوصف بطريقة عامة لا تحدد من يُشرَك فعلاً ولا بأي عمق، مما يصعّب نقل هذا العامل إلى سياقات أخرى.

البنية التحتية الرقمية والمادية:

يُعد الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والمادية شرطاً أساسياً للتنفيذ الفعال، خاصة في قطاعات الصحة وتكنولوجيا المعلومات والخدمات (Mani & Goniewicz, 2024; Alnazhah, 2024; Alarifi et al., 2025). تتيح الجاهزية الرقمية اعتماد التقنيات الناشئة، وتدعم أنظمة المراقبة، وتعزز كفاءة الخدمات (Alshahrani, 2025). لكن، بشكل نقدي، يبدو أن الأدبيات تعالج البنية التحتية كمتغير تقني، خادم جاهز أو غير جاهز، وتتجاهل أن "الجاهزية" ذاتها مفهوم سياسي وتنظيمي: مَن يقرر متى تكتمل الجاهزية؟ وبأي معايير؟

في الواقع، فإن هذه العوامل الست، مجتمعة، ترسم صورة عن التنفيذ الناجح بوصفه نتاج تفاعل القيادة، والهياكل، والموارد، والتوافق السياسي.

التحديات والعوامل التي تعيق التنفيذ الاستراتيجي:

في الجانب المقابل للممكنات، كشفت الدراسات عن مجموعة من المعوقات المتكررة التي تحد من فعالية التنفيذ. هذه المعوقات لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتشابك في حلقات متداخلة، يعزز بعضها بعضاً في كثير من الأحيان. يمكن تصنيفها كما يلي:

الجدول رقم (5): المعوقات والتحديات التي تعيق التنفيذ الاستراتيجي في القطاع العام

فئة التحدي	التحدي المحدد	الدراسات الداعمة
الهيكل البيروقراطي	المركزية وبطء القرارات	(Alenezi et al., 2021; Kumar, 2023; Alasiri et al., 2025)
الثقافة التنظيمية	مقاومة التغيير	(Alenezi et al., 2021; Asem et al., 2024; Alyami, 2025)
القوى العاملة	النقص وفجوات المهارات	(Alanezi, 2025; Alnazhah, 2024; Alluhidan et al., 2020)
العوائق الرقمية	الأنظمة القديمة ومخاوف الحوكمة	(Alshahrani, 2025; Alaraj, 2025; Alsubki & Alghanim, 2026)
الإنصاف والاتساق	التفاوت الإقليمي والاجتماعي	(Bagader, 2025; Alarifi et al., 2025; Alasiri et al., 2025)
الموارد	ضغوط التمويل والتخصيص	(Alfahad et al., 2024; Alanezi, 2025)

<u>الهياكل البيروقراطية والمركزية:</u>

تُعد البيروقراطية والتسلسل الهرمي من أكثر المعوقات شيوعاً؛ وهذا ليس مفاجئاً في سياق إصلاحي ينطلق من دولة ذات إرث إداري مركزي. تؤدي هذه الهياكل إلى إبطاء تنفيذ القرارات، وتقليل استقلالية القيادات المحلية، وإضعاف القدرة على التكيف مع الظروف الميدانية (Alenezi et al., 2021; Alasiri et al., 2025; Alyami, 2025). طول سلاسل القيادة وضعف التفويض يعيقان الاستجابة السريعة للتحديات التنفيذية (Kumar, 2023). مع ذلك، يظهر تناقض واضح في هذا الدور وفق الأدبيات؛ فالمركزية القوية تمكّن من التنسيق والمراقبة؛ وهذا ما تحتاجه برامج طموحة كالتحول الوطني؛ لكنها في الوقت نفسه قد تقلل من المشاركة الفاعلة وتحد من الشفافية (Alasiri et al., 2025; Alenezi et al., 2021).

الفجوات في القوى العاملة والمهارات:

يبرز النقص في الكوادر المؤهلة والاعتماد على العمالة الوافدة من المعوقات الأكثر استمراراً والأقل قابلية للحل السريع. خاصة في قطاع الصحة، حيث تعاني الممرضات من نقص في التدريب، وتفاوت في الجودة، وفجوات في التوزيع الجغرافي (Alanezi, 2025; Alnazhah, 2024; Alluhidan et al., 2020; Al-Hanawi et al., 2019). كما أن ضعف قدرات التدريب المحلية يحد من القدرة على بناء جيل جديد من القيادات التنفيذية (Alluhidan et al., 2020). مع ذلك، يبدو أن الأدبيات تعالج "الفجوة المهارية" كمتغير تقني يمكن سده بالتدريب، متجاهلة أن هذه الفجوة متجذرة في سياسات التوظيف، وهياكل الحوافز، وثقافة العمل ذاتها.

العوائق الرقمية والتقنية:

تواجه جهود التحول الرقمي معوقات متعددة. تشمل هذه المعوقات صعوبة دمج الأنظمة القديمة، ومشكلات قابلية التشغيل البيني، ومخاوف الأمن السيبراني، وصرامة إجراءات الشراء، وضعف البنية التحتية التقنية (Alshahrani, 2025; Alaraj, 2025; Alsubki & Alghanim, 2026). المقاومة التنظيمية للتغيير وعدم وضوح الرؤية الرقمية يعيقان تبني التقنيات الجديدة (Alshahrani, 2025). في الواقع، نرى بأن العوائق الرقمية، كما تصفها الأدبيات، ليست تقنية بحتة، بل هي تجسيد لصدام بين إيقاع البيروقراطية التقليدي وإيقاع الابتكار الرقمي المتسارع. ما يُسمى "الأنظمة القديمة" ليس مجرد برمجيات، بل هو إرث مؤسسي متراكم في طرق عمل معينة.

عدم الاتساق الإقليمي والتفاوت في الخدمات:

تشير الدراسات إلى أن التنفيذ لا يتسق عبر المناطق. تعاني المناطق النائية ذات البنية التحتية الضعيفة من فجوات في الخدمات مقارنة بالمدن الكبرى (Bagader, 2025; Alarifi et al., 2025; Alasiri et al., 2025). ويهدد هذا التفاوت العدالة في الوصول إلى الخدمات ويعيق تحقيق أهداف الرؤية الشاملة. هذا قد يتطلب في الواقع مزيداً من الدراسات المقارنة التي تستند الى جوهر الإمكانيات المتاحة والتخصيص النسبي للموارد من جهة، ولميزان التقييم من جهة ثانية.

قيود الموارد والتمويل:

تظل محدودية التمويل وعدم استدامة التخصيصات المالية من المعوقات المهمة، خاصة في ظل التوسع في برامج الإصلاح والشراكات (Alfahad et al., 2024; Alanezi, 2025). في قطاع الصحة، على سبيل المثال، تواجه عقود الشراكة ضغوطاً مالية قد تعيق استدامتها

(Alsubki & Alghanim, 2026). غير أن الأدبيات لا تجيب بوضوح عن سؤال محوري: هل القيود المالية "حقيقية" بمعنى نقص الموارد المطلقة، أم هي نتاج سوء توزيع أو ضعف في تخطيط الأولويات؟

باختصار، تُظهر نتائج هذه المراجعة أن تنفيذ رؤية 2030 في القطاع العام السعودى يبدو أكثر فعالية حينما تتكاتف عوامل القيادة، والتنسيق المؤسسي، والقدرات الرقمية، وتنمية المهارات، والمراقبة المنهجية. في المقابل، تبرز البيروقراطية، وفجوات المهارات، وعدم اتساق التنفيذ، وضعف البنية التحتية كأبرز المعوقات (Alshahrani, 2025; Bagader, 2025; Dasan, 2022). اللافت أن العوامل التمكينية والمعوقات ليست فئتين منفصلتين تماماً — بعضها وجهان لعملة واحدة. فالمركزية، مثلاً، تُمكّن وتُعيق في آنٍ واحد. وتشير الموضوعات المستخلصة إلى أن التنفيذ في هذا السياق ليس عملية خطية، بل هو منظومة تفاعلية تتأثر بشكل كبير بالسياق المركزي السعودي، مما يستدعي تطوير نماذج تنفيذية تتلاءم مع خصوصيات هذا السياق — لا استيراد نماذج جاهزة (Rahman & Qattan, 2020; Alsubki & Alghanim, 2026). ونعتقد بوضوح بأن هذه الثنائية (تكاتف التمكين وتشابك المعوقات) هي ما يجعل البحث في التنفيذ الحكومي عملاً تأويلياً، لا مجرد رصد لقوائم عوامل.

الخاتمة:

تمثل هذه المراجعة المنهجية محاولة لتقديم قراءة توليفية نقدية لكيفية تنفيذ رؤية 2030 في القطاع العام السعودي، عبر تحليل الأدبيات المتاحة في قطاعات مختلفة. يناقش الباحث في هذا القسم النتائج في ضوء الأهداف الأربعة للدراسة، ويفسرها في سياق الأطر النظرية المستعرضة سابقاً، لاستخلاص الآثار المترتبة عليها نظرياً وعملياً.

كشفت النتائج عن تركيز واضح للأدبيات في قطاع الصحة، يليه قطاع الحكومة الرقمية، مع حضور محدود، بل هزيل أحياناً، لقطاعات التعليم، والتخطيط الحضري، واللوجستيات (Bagader, 2025; Alshahrani, 2025; Alyami, 2025; Alhujaili et al., 2023). هذا التوزيع ليس عشوائياً. يعكس منطقاً منهجياً حيث تكون البرامج الإصلاحية في هذه القطاعات أكثر تنظيماً، وقابلة للقياس، ومُحددة بمؤشرات أداء واضحة، مما يسهل دراستها ونشر نتائجها (Bagader, 2025; Oraby & Khars, 2025). في الصحة، على سبيل المثال، وفرت برامج تحقيق الرؤية ونماذج الرعاية المحددة أرضية خصبة للبحوث؛ بينما قطاعات كالتعليم أو الخدمات البلدية قد تكون إصلاحاتها أقل هيكلة وأكثر تعقيداً من حيث قياس المخرجات (Alyami, 2025; Alasiri et al., 2025).

ويتسق هذا التوزيع مع ما تشير إليه أدبيات الإدارة الاستراتيجية للقطاع العام: الدراسات تميل إلى التركيز على القطاعات ذات المخرجات القابلة للقياس الكمي (Bryson & Edwards, 2017; Wongsin et al., 2025). لكن، بشكل نقدي، هذا التركيز القطاعي يخلق فجوة معرفية لا يمكن إنكارها حول كيفية تنفيذ الرؤية على مستوى القطاع العام ككل، أو عبر القطاعات التي لا تزال إصلاحاتها في مراحل أقل نضجاً (Bagader, 2025; Alyamani, 2024). لذلك، نرى بأن الصورة الحالية مجتزأة، وتؤكد الحاجة إلى دراسات موسعة تتجاوز القطاعات التقليدية لتشمل مجالات كالعدالة، والإسكان، والخدمات البلدية، والموارد البشرية في القطاع العام.

كما يمكن ملاحظة أن التصاميم المنهجية السائدة هي المراجعات النظامية والدراسات الوصفية، مع ندرة نسبية ملفتة في الأدلة الميدانية القادمة من خطوط التنفيذ الأمامية (Alanezi, 2025). وهذا يتوافق مع ملاحظات سابقة في أدبيات القطاع العام حول هيمنة الدراسات السياساتية على حساب الدراسات التجريبية المعمقة (Elbanna et al., 2025). وتشير هذه النتيجة إلى أن الأدبيات الحالية تقدم صورة حول "ما يجب أن يحدث"، أكثر مما تقدم صورة عن "ما يحدث فعلاً" على الأرض. هذا يقودنا إلى افتراض أن ثمة طبقة كاملة من المعرفة التنفيذية؛ تلك التي يحملها الممارسون في الخطوط الأمامية؛ لا تزال غائبة عن الخطاب الأكاديمي المنشور.

ما هي آليات التنفيذ والممارسات التشغيلية لتنفيذ الرؤية الاستراتيجية في القطاع العام السعودي:

حددت النتائج ست آليات تنفيذية رئيسية، تشمل برامج تحقيق الرؤية، وإدارة التغيير، وإعادة تصميم الخدمات، والتنفيذ الرقمي، والشراكات، وأنظمة المراقبة والأداء (Chowdhury et al., 2021; Alyamani, 2024; Alshahrani, 2025; Alsubki & Alghanim, 2026; Rahman & Qattan, 2020). تعمل هذه الآليات كنظام مترابط؛ لا يمكن لأي منها أن يحقق النجاح بمعزل عن الآخر. التنفيذ الرقمي، مثلاً، يعزز قدرات المراقبة، وتدعم الشراكات إعادة تصميم الخدمات، وتوفر برامج تحقيق الرؤية الإطار التنسيقي الشامل (Oraby & Khars, 2025).

في الواقع، يتسق هذا التكامل مع النماذج النظرية التي تعتبر التنفيذ قدرة تنظيمية وليس عملية خطية (Bryson & Edwards, 2017; Dasan, 2022). على سبيل المثال، وفي نموذج بطاقة الأداء المتوازن، تتفاعل المنظورات المالية، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والعملاء بشكل منهجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Rabe et al., 2019; Ziegel et al., 2019). وبالمثل، يظهر في السياق السعودي أن الممكنات التنفيذية (كالقيادة، والحوكمة، والبنية التحتية، وتنمية المهارات) لا تعمل بشكل منعزل؛ بل تُعزز بعضها البعض عندما تُتبع كمنظومة

تحول واحدة (Oraby & Khars, 2025). هذا التطابق بين النظرية والممارسة المُبلّغ عنها يعتبر مطمئناً، لكنه يثير سؤالاً نقدياً حول ما إذا كانت الأدبيات تصف تكاملاً حقيقياً في الممارسة، أم تعيد إنتاج تصور معياري عن "كيف ينبغي أن تكون الأشياء".

على النقيض، تبرز مفارقة مهمة في هذه الآليات. فالتركيز على آليات الرقابة والأداء (كالتقارير ولوحات المعلومات) يعكس توجه الدولة نحو الإدارة القائمة على النتائج، وهو توجه تتبناه أدبيات الإدارة العامة الحديثة (Bryson & Edwards, 2017). لكن في الوقت نفسه، قد يؤدي هذا التركيز المفرط على القياس الكمي إلى إهمال الأبعاد النوعية للتنفيذ، مثل جودة العلاقات الإنسانية، والثقة المؤسسية، والرضا الوظيفي. وهي عوامل تشير إليها بعض الدراسات النوعية كعناصر مهمة في نجاح التغيير (Alenezi et al., 2021; Alyamani, 2024). نحن نرى أن الأدبيات الحالية لم تحسم بعد هذا التوتر بين القياس الكمي والفهم النوعي لتعقيدات التنفيذ. الأدلة غير حاسمة حول أي المنظورين يقدم تفسيراً أكثر فائدة للممارسين.

ما هي أبرز الممكنات التي تدعم تنفيذ الرؤية الاستراتيجية في القطاع العام السعودي:

تتفق النتائج مع الأدبيات الدولية حول أهمية القيادة التحويلية، والتوافق الاستراتيجي، والحوكمة الرشيدة، وتنمية المهارات، والبنية التحتية كعوامل تمكين رئيسية (Alyamani, 2024; Alshahrani, 2025; Rahman & Qattan, 2020; Al-Hanawi et al., 2019). لكن السياق السعودي يضيف بعداً فريداً يتمثل في دور الدولة المركزي والمخطط، حيث تعمل الحكومة كحاضن وممول ومنظم للإصلاحات، مما يوفر غطاءً سياسياً وموارد مالية كبيرة (Rahman & Qattan, 2020; Alsubki & Alghanim, 2026). وهذا يتسق مع مفهوم "قدرة الدولة" (State Capacity)؛ الذي يشير إلى أن التنفيذ الناجح يتطلب مؤسسات قوية قادرة على تنسيق الجهود وتعبئة الموارد (Rahman & Qattan, 2020).

كما تظهر النتائج أن التوافق الاستراتيجي مع رؤية 2030 ليس مجرد عامل تمكين إضافي؛ بل هو شرط أساسي لنجاح أي مبادرة إصلاحية (Alshahrani, 2025; Felemban et al., 2024). حيث يوفر هذا التوافق شرعية سياسية، ويسهل الحصول على التمويل، ويعزز التنسيق بين الجهات المختلفة. وتشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن التوافق الاستراتيجي يقلل من احتمالية الانحراف عن الأهداف ويعزز التركيز التنظيمي (Bryson & Edwards, 2017; Elbanna et al., 2016).

ومن اللافت أن التعاون بين القطاعين العام والخاص يُعتبر عاملاً تمكينياً مهماً. لكن النتائج تشير أيضاً إلى أن الطموح المؤسسي في هذا المجال يتجاوز غالباً القدرات التقنية المتاحة، مما يخلق فجوة بين الرغبة في الشراكة والقدرة على تنفيذها بفعالية (Alsubki & Alghanim, 2026;

Biygautane & Clegg, 2024). وهذا يعكس تحدياً شائعاً في أدبيات الشراكات بين القطاعين العام والخاص، حيث تُعتبر القدرات المؤسسية والتفاوضية شرطاً أساسياً لنجاح هذه الترتيبات (Biygautane & Clegg, 2024).

ما هي أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه تنفيذ الرؤية الاستراتيجية في القطاع العام السعودي؟

تتمحور المعوقات الأكثر شيوعاً حول البيروقراطية والمركزية. هاتان الآفتان الاداريتان، إن جاز التعبير، تؤديان إلى إبطاء القرارات، وتقليل استقلالية القادة المحليين، وإضعاف القدرة على التكيف مع الظروف المحلية (Alenezi et al., 2021; Alasiri et al., 2025; Alyami, 2025). وتكمن المفارقة هنا في أن المركزية القوية؛ التي تمكّن من التنسيق السريع والتوافق مع الأهداف الوطنية؛ هي نفسها التي قد تُقيد المشاركة الفاعلة وتحد من الشفافية (Alasiri et al., 2025; Alenezi et al., 2021). هذا التناقض ليس هامشياً، بل يعكس توتراً جوهرياً في نماذج التنفيذ بالسياقات المركزية: الحاجة إلى السيطرة تتصادم مع الحاجة إلى المرونة المحلية. بشكل نقدي، الأدبيات لا تقدم إجابة واضحة حول كيفية حل هذه المعادلة. هل يمكن لنظام مركزي أن يُنتج مرونة محلية دون أن يفقد تماسكه؟ هذا يقودنا إلى افتراض أن الحلول الوسطى (كالتفويض المشروط أو اللامركزية الانتقائية) لم تُختبر بعد بالعمق الكافي في السياق السعودي.

وتشير النتائج إلى أن فجوات المهارات والقوى العاملة تشكل معوقاً مستديماً. خاصة في قطاع الصحة، حيث يعتمد النظام على العمالة الوافدة ويعاني من نقص في التدريب المحلي (Alanezi, 2025; Alnazhah, 2024; Alluhidan et al., 2020; Al-Hanawi et al., 2019). تتفق هذه النتيجة مع أدبيات تنمية الموارد البشرية في القطاع العام، التي تشير إلى أن الاستثمار في التدريب والتوطين هو مفتاح الاستدامة المؤسسية (Al-Hanawi et al., 2019). حيث يخلق الاعتماد على الوافدين، بالإضافة إلى ما هو معروف، تحديات تتعلق بالاستمرارية، ونقل المعرفة، والولاء المؤسسي (Alluhidan et al., 2020). ونرى هنا بأن "فجوة المهارات" ليست مجرد نقص تقني يُسد بالتدريب، بل هي معضلة هيكلية ترتبط بسياسات التوظيف، وهياكل الحوافز، وثقافة العمل في القطاع العام. الأدلة غير حاسمة حول ما إذا كانت برامج التوطين الحالية تعالج جذور المشكلة أم أعراضها.

أما العوائق الرقمية، فتتمثل في صعوبة دمج الأنظمة القديمة، ومشكلات قابلية التشغيل البيني، ومخاوف الأمن السيبراني، وصرامة إجراءات الشراء (Alshahrani, 2025; Alaraj, 2025; Alsubki & Alghanim, 2026). على النقيض مما قد يُفترض، تتفق هذه النتائج مع أدبيات التحول الرقمي في القطاع العام التي تشير إلى أن التحديات التقنية غالباً ما تكون أقل

أهمية من التحديات التنظيمية والثقافية (Alshahrani, 2025; Abudaqqa, 2025). فالمقاومة التنظيمية للتغيير، وعدم وضوح الرؤية الرقمية، وضعف المهارات التقنية، كلها عوامل تعيق تبني التقنيات الجديدة بقدر ما تعيقها المشكلات التقنية البحتة. هذا يقودنا إلى افتراض أن الحديث عن "عوائق رقمية" قد يكون مضللاً أحياناً؛ فما يُوصف بأنه عائق تقني هو، في العمق، تجسيد لصدام بين إيقاع البيروقراطية التقليدي ومتطلبات الابتكار الرقمي.

ما أبرز الفجوات المعرفية في الأدبيات السابقة؟

تحدد النتائج خمس فجوات معرفية رئيسية، لا تقل أهمية عن النتائج نفسها. هذه الفجوات، في تقديرنا، ترسم معالم ما لم يُدرس بعد، وهي بذاتها خريطة للبحث المستقبلي.

تتبلور هذه الفجوات في خمسة محاور مترابطة: (1) محدودية التغطية القطاعية خارج الصحة والحكومة الرقمية، (2) ندرة أدلة الخطوط الأمامية والميدانية، (3) غياب الدراسات الطولية، (4) ضعف ربط آليات التنفيذ بالنتائج الفعلية، (5) محدودية دراسة المشاركة والمساءلة (Bagader, 2025; Alanezi, 2025; Alasiri et al., 2025; Oraby & Khars, 2025; Al-Ghamdi et al., 2022).

تعكس هذه الفجوات تحديات منهجية أوسع في أدبيات القطاع العام. الدراسات، كما أشرنا سابقاً، تميل إلى التركيز على "ما ينبغي أن يحدث" بدلاً من "ما يحدث فعلاً" (Elbanna et al., 2025). غياب الدراسات الطولية، على سبيل المثال، يحول دون تتبع تطور الإصلاحات مع مرور الوقت، ويجعل من الصعب – بل المستحيل أحياناً – إسناد النتائج المحققة إلى آليات تنفيذية محددة (Oraby & Khars, 2025; Alenezi et al., 2021).

ندرة أدلة الخطوط الأمامية تعني، ببساطة، أننا نعرف القليل جداً عن تجارب المديرين الوسطى والموظفين المنفذين. هؤلاء هم في صميم عملية التنفيذ، لا على هامشها، ومع ذلك تظل أصواتهم غائبة إلى حد كبير عن الأدبيات المنشورة (Alanezi, 2025). هذا يقودنا إلى افتراض أن المعرفة الأكاديمية الحالية منحازة، بحكم تصميمها، إلى وجهة نظر النخبة الإدارية وصانعي السياسات. ما يترتب على هذا التحيز من تشوهات في فهمنا للتنفيذ لم يُفحص بعد.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن المشاركة المجتمعية، رغم توسعها شكلياً في بعض القطاعات، لا تزال محدودة التأثير على القرارات الفعلية (Alasiri et al., 2025). هذا يعكس تحدياً شائعاً في أدبيات الحوكمة التشاركية. حيث تتوسع آليات المشاركة الشكلية دون أن يرافقها تأثير حقيقي على صنع القرار (Alasiri et al., 2025). والسؤال النقدي الذي تثيره هذه الفجوة ليس "هل هناك مشاركة؟" بل "ما جودة هذه المشاركة؟" و"هل غيّرت شيئاً في مخرجات التنفيذ؟".

من ناحية أخرى، برز تناقض جوهري في الأدبيات لا بد من التوقف عنده. فالمركزية القوية تُمكّن من التنسيق والمراقبة والتوافق السريع مع الأهداف الوطنية، لكنها في الوقت نفسه قد تُقيد المشاركة الفاعلة، وتحد من الشفافية، وتكبت التكيف من القاعدة إلى القمة (Alasiri et al., 2025; Alenezi et al., 2021; Rahman & Qattan, 2020). هذا التناقض ليس فريداً للسياق السعودي؛ إذ هو تحدٍ معروف في أدبيات الإدارة العامة، حيث تواجه الحكومات المركزية صعوبة في الموازنة بين التوجه الوطني والمرونة المحلية (Bryson & Edwards, 2017; Elbanna et al., 2025). لكن ما يميز السياق السعودي هو حدة هذا التناقض المتمثلة في أن الإصلاحات طموحة ومتسارعة، والجهاز البيروقراطي واسع ومترامٍ، والفجوة بين المركز والأطراف، كما رأينا في نتائج التفاوت الإقليمي، ليست نظرية بل فعلية.

وهناك قضية أخرى تتمثل في أن الإصلاحات توصف غالباً بأنها قوية هيكلياً، لكن فعاليتها على الأرض لا تزال متفاوتة. ثمة محدودية في تحسين المخرجات الفعلية أو النتائج القابلة للقياس (Bagader, 2025; Alnazhah, 2024; Rahman & Al-Borie, 2020). هذا يشير إلى أن البنية المؤسسية وحدها لا تضمن نجاح التنفيذ. لا بد من توفر قدرات بشرية وتقنية وإدارية كافية لتفعيل هذه البنى (Rahman & Qattan, 2020; Alsubki & Alghanim, 2026). ونرى أن هذه الفجوة، بين البنية والفعالية، هي ربما الأكثر إلحاحاً من الناحية العملية، لأنها تمس جوهر السؤال الذي بدأنا به؛ أي كيف تُرجم التوجه الاستراتيجي إلى واقع؟

النتائج:

1- تتركز المعرفة الحالية حول تنفيذ رؤية 2030 بشكل حاد في قطاعي الصحة والحكومة الرقمية. بينما لا يزال هناك غياب شبه تام لقطاعات كالطاقة والعدالة والخدمات البلدية، مما يعني أن صورتنا عن "التنفيذ الحكومي" ما تزال مجتزأة وتُعمم من حالات محدودة.

2- لا يُنفذ التغيير بأداة واحدة، بل بمنظومة مترابطة من ست آليات: الحوكمة البرامجية، إدارة التغيير، إعادة تصميم الخدمات، التنفيذ الرقمي، الشراكات، وأنظمة الرصد. قوة هذه المنظومة في تكاملها، وضعفها يُقاس بمدى تفكك هذا التكامل في الواقع.

3- تبرز المركزية كعامل مزدوج الوجه؛ فهي تُمكّن من التنسيق الوطني السريع وتوفير الموارد، لكنها في الآن ذاته تخنق المرونة المحلية وتحد من التكيف الميداني. الأدبيات لا تقدم حلاً وسطاً مُختبراً لهذا التناقض.

4- لا يزال النقص في رأس المال البشري المؤهل، والاعتماد على العمالة الوافدة، من أبرز المعوقات وأكثرها استعصاءً على الحل السريع. المشكلة ليست تقنية بحتة، بل هيكلية ترتبط بسياسات التوظيف والحوافز وثقافة العمل.

5- تتعلق أبرز تحديات التحول الرقمي بدمج الأنظمة القديمة، ومقاومة التغيير، وضعف قابلية التشغيل البيني. يُخفي وصفُها بـ"التقنية" حقيقة أنها تجسيد لصدام بين إيقاع البيروقراطية وإيقاع الابتكار.

6- تغلب على الأدبيات الدراسات الوصفية والسياساتية، مع ندرة في الأدلة الميدانية من الخطوط الأمامية، وغياب شبه كامل للدراسات الطولية التي تسمح باستدلال سببي. ما نعرفه غالباً هو "ما ينبغي أن يحدث"، لا "ما يحدث فعلاً".

7- تتضخم أنظمة المؤشرات ولوحات المعلومات، لكن الدليل على أن هذه المؤشرات تقود إلى تحسن ملموس في جودة الخدمات أو رضا المستفيدين لا يزال ضعيفاً. هناك فجوة واضحة بين قياس المخرجات وقياس النتائج الفعلية.

8- توسعت آليات المشاركة المجتمعية، لكن تأثيرها الحقيقي على مسارات القرار التنفيذي محدود. جودة المشاركة لم تواكب كمّها، مما يُفرغها من مضمونها التحويلي.

التوصيات:

1- يجب توجيه الدراسات المستقبلية بعيداً عن هيمنة الصحة والحكومة الرقمية، لتغطية قطاعات كالتعليم والإسكان والعدالة. بدون هذا التوسع، يظل فهمنا للتنفيذ ناقصاً.

2- نحتاج إلى دراسات تتتبع وحدات تنفيذية لـ 3-5 سنوات، وتوظف تقنيات مثل "الاختلاف في الفروق" لاختبار ما إذا كانت المؤشرات فعلاً تقود التحسن أم أنها مجرد أرقام شكلية.

3- يجب أن تتجه البحوث إلى الميدان، لتجمع أصوات المديرين الوسطى والموظفين المنفذين، لا أن تظل حبيسة تحليل الوثائق وتصورات القيادات العليا.

4- توصي الأدلة بإنشاء وحدات تنفيذية مشتركة بين القطاعات، على أن تُمنح صلاحيات فعلية لا مجرد وجود شكلي، لفض النزاعات وتسريع القرارات البينية.

5- يجب توجيه الاستثمار في رأس المال البشري نحو سد فجوات مهارية محددة في كل قطاع، وليس تدريباً عاماً. ويجب أن يقترن هذا بسياسات تحفيز واستبقاء للكوادر المؤهلة.

6- التحول الرقمي ينبغي أن يكون تدريجياً، لا قفزاً فوق الأنظمة القديمة، وأن ترافقه برامج مكثفة لإدارة التغيير لمعالجة المقاومة التنظيمية التي غالباً ما تنتصر على الحلول التقنية.

7- الانتقال من تعداد الجلسات والمشاركين إلى قياس الأثر الفعلي للمشاركة على القرارات؛ أي تصميم آليات تُشرك المستفيدين في صنع القرار، لا في تزيينه.

8- يجب أن ينتقل نظام المتابعة والتقييم من رصد المخرجات السهلة القياس إلى قياس النتائج الفعلية (جودة الخدمة، رضا المستفيدين)، واستخدام هذه البيانات في التصحيح الفوري للمسار.

8- توجيه الموارد والتدريب للمناطق الأقل حظاً بشكل صريح، وليس كأثر جانبي للبرامج المركزية. هذا قد يتطلب قدراً من اللامركزية الانتقائية التي تتعارض مع المركزية الحالية، ويجب التعامل مع هذا التوتر بوعي لا بتجاهله.

قائمة المصادر والمراجع:

Abudaqqa, F. (2025a). Employing IT service management to accelerate digital government transformation in Saudi Arabia: A Vision 2030 perspective. *European Scientific Journal, ESJ, 45*, 25. https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n28p16

Abudaqqa, F. (2025b). The role of artificial intelligence in enhancing IT governance in Saudi Arabia: Opportunities, challenges, and future directions. *ESI Preprints, 44*, 24. https://doi.org/10.19044/esipreprint.8.2025.p24

Alanezi, F. (2025). Challenges of healthcare systems in Saudi Arabia to delivering Vision 2030: An empirical study from healthcare workers perspectives. *Journal of Healthcare Leadership, 17*, 173–187. https://doi.org/10.2147/jhl.s516159

Al-Anezi, Farhan & Almohawees, khawla. (2024). The Effectiveness of Strategic Management in Non-Profit Organizations in The Kingdom of Saudi Arabia: A Field Study . Ibn Khaldoun Journal for Studies and Researches, 4(3). https://doi.org/10.56989/benkj.v4i3.811

Alaraj, A. H. (2025). Advancing cloud adoption in the Saudi public sector: Challenges, global insights, and strategic policy recommendations. *ESI Preprints, 21*(16), 41. https://doi.org/10.19044/esipreprint.5.2025.p627

Alarifi, A. M., Alshahrani, N., Jokhdar, H. A., & Asiri, A. M. (2025). Advancing health through sustainable development goals–Saudi Arabia's mid-journey progress and insights. *Journal of Epidemiology and Global Health, 15*(1), 48. https://doi.org/10.1007/s44197-025-00385-y

Alasiri, A. A., & Mohammed, V. (2022). Healthcare transformation in Saudi Arabia: An overview since the launch of Vision 2030. *Health Services Insights, 15*. https://doi.org/10.1177/11786329221121214

Alasiri, F., Dąbrowski, M., Rocco, R., & Forgaci, C. (2025). The impact of recent policies on the transformation of local participatory urban planning in Saudi Arabia. *Urban Science, 9*(3). https://doi.org/10.3390/urbansci9030069

Alenezi, H., Higgs, M., & Snowden, N. (2021). Challenges facing Saudi public sector leaders during change. *International Journal of Advanced and Applied Sciences, 8*(12), 14–24. https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.12.003

Alfahad, A. H., Alabbas, Y. S., Alabbas, H., Abukhashbah, T. H., Alabdali, A. A., Alfatieh, Q. M. H., Bashawri, E. A., Hadidi, H., Junaid, R. M. A., & Alhazmi, K. (2024). Evaluating the impact of Saudi Vision 2030 on healthcare investment: A comprehensive review of progress and future directions. *Journal of Ecohumanism, 3*(8), 870. https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.4774

Al-Ghamdi, M. I., Altamimi, M., Al-Azmi, N., Al-Ghaith, T., AlMuaither, F., AlThunayyan, R., AlDlaigan, F., Bazaid, A. S., & Alshehri, A. (2023). Development of national framework for health status and health system performance indicators in Saudi Arabia. *Journal of Infection and Public Health, 16*(2), 295–302. https://doi.org/10.1016/j.jiph.2022.12.020

Al-Hanawi, M. K., Khan, S., & Al-Borie, H. M. (2019). Healthcare human resource development in Saudi Arabia: Emerging challenges and opportunities—a critical review. *Public Health Reviews, 40*. https://doi.org/10.1186/s40985-019-0112-4

Alhazmy, E. A. (2025). Education reform and Vision 2030 in Saudi Arabia: Challenges and pathways. *Discover Education, 5*. https://doi.org/10.1007/s44217-025-01005-4

Alhujaili, R., Albaqami, M., Aboulola, O., & Khayyat, M. M. (2023). E-government implementation's impact on Saudi vision 2030 to become an international logistic center. *International Journal of Informatics and Communication Technology (IJ-ICT), 12*(2). https://doi.org/10.11591/ijict.v12i2.pp180-187

Alkorbi, S., & Alrwais, O. (2025). An empirical case study of digital government transformation in Saudi Arabia. *Information, 16*(12), 1110. https://doi.org/10.3390/info16121110

Alluhidan, M., Tashkandi, N. A., Alblowi, F., Omer, T., Alghaith, T., AlGhodaier, H., AlAzemi, N., Tulenko, K., Herbst, C., Hamza, M. M., & Alghamdi, M. (2020). Challenges and policy opportunities in nursing in Saudi Arabia. *Human Resources for Health, 18*. https://doi.org/10.1186/s12960-020-00535-2

Alnazhah, A. A. (2024). Impact of the national healthcare transformation on healthcare administration and workforce in the light of Saudi Vision 2030. *The Review of Diabetic Studies*, 345–361. https://doi.org/10.70082/31wa2s14

Alruwaili, R., Al-Anzi, S. M. M. A.-K., M., A. A. A., & Benlaria, H. (2024). The interplay of knowledge management, e-governance, and business performance efficiency: Insights from Saudi public sector institutions. *WSEAS Transactions on Business and Economics, 21*. https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.165

Alshahrani, A. (2025). Adopting emerging technologies in digital government: A multi-case analysis of drivers, enablers, and challenges in Saudi Arabia. *Digital Government: Research and Practice, 6*(3), 1–26. https://doi.org/10.1145/3719297

Alsubki, N., & Alghanim, S. (2026). Public-private partnership governance in health system transformation: Stakeholder evidence from Saudi Arabia's Vision 2030. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing, 63*, 1–9. https://doi.org/10.1177/00469580261444278

Alyamani, A. (2024). Change management strategies in Saudi government institutions: An analytical study of national transformation efforts to achieve Vision 2030. *International Journal of Financial, Administrative, and Economic Sciences (IJFAES), 3*(10). https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n10p6

Alyamani, K. A. Z. (2025). Transforming Saudi Arabia's workforce: HR management strategies in action. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies, 8*(2), 465–476. https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5198

Alyami, N. (2025). Transforming education policy and administration in Saudi universities: Aligning governance, curriculum, and technology with Vision 2030 objectives. *Proceedings of the*

International Conference on Teaching, Learning and Education (ICTLE), 2(1). https://doi.org/10.33422/ictle.v2i1.1114

Anggara, S. M., Hariyanto, A., Suhardi, Arman, A. A., & Kurniawan, N. B. (2024). The development of digital service transformation framework for the public sector. *IEEE Access, 12*, 146160–146189. https://doi.org/10.1109/access.2024.3406571

Asem, A., Y, O. A. G. A. R., Mohammad, A., & Ziyad, I. A. (2024). Navigating digital transformation in alignment with Vision 2030: A review of organizational strategies, innovations, and implications in Saudi Arabia. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology, 3*(2), 21–29. https://doi.org/10.60087/jklst.vol3.n2.p29

Bagader, O. M. (2025). The Saudi Vision 2030 role on healthcare policy implementation: A review study to evaluate the healthcare transformation initiatives. *The Review of Diabetic Studies*, 509–527. https://doi.org/10.70082/3bcf3s04

Basloom, R. S., Mohamad, M. H. S., & Auzair, S. M. (2022). Applicability of public sector reform initiatives of the Yemeni government from the integrated TOE-DOI framework. *International Journal of Innovation Studies, 6*(4), 286–302. https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.08.005

Biygautane, M., & Clegg, S. (2024). Public-private partnerships for school infrastructure development: International review and recommendations for Saudi Arabia. *Journal of Infrastructure, Policy and Development, 8*(6), Article 3672. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i6.3672

Bjerke-Busch, L. S., & Aspelund, A. (2021). Identifying barriers for digital transformation in the public sector. In *Digitalization: Approaches, case studies, and tools for strategy, transformation and implementation* (pp. 277–290). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69380-0_15

Bokhari, R. M. (2025). Integrating privatization, digital health, and sustainability: A hybrid framework for healthcare transformation under Saudi Arabia's Vision 2030. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government, 23*(10), 1512–1525. https://doi.org/10.52152/801460

Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2015). Public sector management reform in developing countries: Perspectives beyond NPM orthodoxy. *Public Administration and Development, 35*(4), 222–237. https://doi.org/10.1002/pad.1739

Bryson, J., & Edwards, L. (2017). Strategic planning in the public sector. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.128

Chowdhury, S., Mok, D., & Leenen, L. (2021). Transformation of health care and the new model of care in Saudi Arabia: Kingdom's Vision 2030. *Journal of Medicine and Life, 14*(3), 347–354. https://doi.org/10.25122/jml-2021-0070

Cloutier, C., Denis, J.-L., Langley, A., & Lamothe, L. (2016). Agency at the managerial interface: Public sector reform as institutional work. *Journal of Public Administration Research and Theory, 26*(2), 259–276. https://doi.org/10.1093/jopart/muv009

D., A. T. (2026). Digital transformation and governance innovation in public administration: Challenges, enablers, and a strategic implementation framework. *International Journal of Administration and Management Research Studies (IJAMRS)*. https://doi.org/10.63090/ijamrs/3107.9695.0023

Dasan, R. A. (2022). Driving strategy implementation to success. *Global Journal of Economics and Business, 12*(1), 118–127. https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.7

David, S., Virlanuta, F., Bacalum, S., Bărbuță-Mișu, N., & Mihai, I. (2025). Exploring digital transformation as a catalyst for institutional agility in the delivery of public services. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 42*(4). https://doi.org/10.1002/cjas.70007

Di Giulio, M., & Vecchi, G. (2023). Implementing digitalization in the public sector: Technologies, agency, and governance. *Public Policy and Administration, 38*(2), 133–158. https://doi.org/10.1177/09520767211023283

Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence

from Canada. *Public Management Review, 18*(7), 1017–1042. https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576

Elbanna, S., Colak, M., & AlQubaisi, F. (2025). Challenges and mitigating factors in strategic plan implementation: Insights from the GCC public-sector organizations. *Management & Sustainability: An Arab Review*. https://doi.org/10.1108/msar-06-2024-0052

Felemban, H., Sohail, M., & Ruikar, K. (2024). Exploring the readiness of organisations to adopt artificial intelligence. *Buildings, 14*(8), Article 2460. https://doi.org/10.3390/buildings14082460

Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review, 66*(2), 168–176. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x

Gestel, N. van, Denis, J.-L., Ferlie, E., & McDermott, A. (2018). Explaining the policy process underpinning public sector reform: The role of ideas, institutions, and timing. *Perspectives on Public Management and Governance, 1*(2), 87–101. https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx020

Gulam, G. (2026). Big data analytics framework for Vision 2030 performance monitoring and national KPIs. *Veredas do Direito, 23*, Article e235732. https://doi.org/10.18623/rvd.v23.5732

Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: A systematic review and research agenda. *Public Management Review, 26*(7), 1963–1987. https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917

Kumar, N. (2023). Saudi Arabia's "Vision 2030": Structural reforms and their challenges. *Journal of Sustainable Development, 16*(4), 92. https://doi.org/10.5539/jsd.v16n4p92

Malodia, S., Dhir, A., Mishra, M., & Bhatti, Z. A. (2021). Future of e-government: An integrated conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change, 173*, Article 121102. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121102

Mani, Z., & Goniewicz, K. (2024). Transforming healthcare in Saudi Arabia: A comprehensive evaluation of Vision 2030's impact. *Sustainability, 16*(8), 3277. https://doi.org/10.3390/su16083277

Mariani, I., & Bianchi, I. (2023). Conceptualising digital transformation in cities: A multi-dimensional framework for the analysis of public sector innovation. *Sustainability, 15*(11), Article 8741. https://doi.org/10.3390/su15118741

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly, 36*(4), Article 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Moshashai, D., Leber, A. M., & Savage, J. D. (2020). Saudi Arabia plans for its economic future: Vision 2030, the National Transformation Plan and Saudi fiscal reform. *British Journal of Middle Eastern Studies, 47*(3), 381–401. https://doi.org/10.1080/13530194.2018.1500269

Nwali, T. (2025). Expanded review of public sector reforms in Africa: A further search for remediation. *Journal of Policy and Development Studies, 18*(3), 81–103. https://doi.org/10.4314/jpds.v18i3.6

Oraby, S., & Khars, M. A. M. A. (2025). The role of public investment funds in driving Saudi vision 2030's societal transformation. *Edelweiss Applied Science and Technology*. https://doi.org/10.55214/25768484.v9i5.7519

Rabe, M., Ali, M., Kaplan, R., & Norton, D. (2019). Balanced scorecard development over the last 26 years. *Academia*. https://www.academia.edu/

Rahman, R., & Al-Borie, H. M. (2020). Strengthening the Saudi Arabian healthcare system: Role of Vision 2030. *International Journal of Healthcare Management, 14*(4), 1483–1491. https://doi.org/10.1080/20479700.2020.1788334

Rahman, R., & Qattan, A. M. N. (2021). Vision 2030 and sustainable development: State capacity to revitalize the healthcare system in Saudi Arabia. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing, 58*. https://doi.org/10.1177/0046958020984682

Sarwar, Z., & Aziz, S. (2023). Public sector governance and service delivery in Saudi Arabia. *Journal of Public Administration and Governance, 13*(2). https://doi.org/10.5296/jpag.v13i2.20951

Syaputra, F. F., & Prasodjo, H. (2023). Saudi Arabia's efforts in implementing Saudi Vision 2030. *Jurnal Public Policy, 9*(1). https://doi.org/10.35308/jpp.v9i1.6294

Wongsin, U., Pannoi, T., Prutipinyo, C., Maruf, M. A., Pongpattrachai, D., Quansri, O., & Sattayasomboon, Y. (2025). Strategic planning and organizational performance in public health sector: A scoping review. *BMC Health Services Research, 25*(1), 1–10. https://doi.org/10.1186/s12913-025-13206-6

Yusuf, N., & Lytras, M. D. (2023a). Competitive sustainability of Saudi companies through digitalization and the circular carbon economy model: A bold contribution to the Vision 2030 agenda in Saudi Arabia. *Sustainability, 15*(3), Article 2616. https://doi.org/10.3390/su15032616

Yusuf, N., & Lytras, M. D. (2023b). Stakeholder engagement and public-private partnerships in Saudi Arabia. *Journal of the Knowledge Economy*. https://doi.org/10.1007/s13132-023-01115-2

Ziegel, E., Kaplan, R., & Norton, D. (2019). Balanced scorecard. In *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, Third Edition*. https://doi.org/10.1007/978-3-8274-2637-6_3