

# Final Project 2

PMG 497

المشروع النهائي 2

**Dr. Mona Moustafa Elashry**  
MIDOCEAN UNIVERSITY

## عنوان المشروع

إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق متطلبات رؤية 2030 في  
المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

خالد بن عبد الله الحربي

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الأول

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

أودّ أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى جميع من ساهم في إنجاز هذا المشروع، وخصيصًا إلى:

أستاذتي الفاضلة الدكتورة منى مصطفى العشري، أشرف على هذا المشروع بدقة وعناية فائقة، ووجهتني بنصائحها القيمة وإرشاداتها السديدة، فكنت لي بمثابة المنارة التي أضاءت لي الطريق نحو النجاح.

والذي ووالدتي الكريمان، اللذان وقفا بجانبني طوال مراحل حياتي، ودعموني بكل ما أملكانه من حب وعطاء، فكانا لي مصدر إلهام ودافعًا للتقدم.

عائلتي وأصدقائي الأعزاء، الذين قدموا لي الدعم النفسي والمعنوي، وشجعوني على بذل قصارى جهدي في هذا المشروع. جميع من ساعدني في إنجاز هذا المشروع، من أساتذة الجامعة وزملائي في الدراسة، وإدارة المكتبة، وكل من قدم لي أي مساعدة.

أشكر الله تعالى أن وفقني لإتمام هذا المشروع، وأرجو من الله أن أكون قد وفقت في ما قدمته، وأن ينفع هذا العمل المسلمين والبلاد العربية والإسلامية.

وإلى مزيد من التقدم والنجاح.

مع خالص الشكر والتقدير،

خالد بن عبد الله الحربي

## الإهداء

إلى أظهر قلوبين في حياتي... والديّ العزيزين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

إلى مشرف تي الفاضلة: د. منى العشري

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم .

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

يهدف البحث إلى التعرف على متطلبات إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية، من خلال وضع خطة متكاملة لإعداد وبناء القيادات الإدارية، وتنمية القيادات التنفيذية لتطوير القدرات الاستراتيجية وقدرات القيادة الأساسية، وتنمية استراتيجيات حل المشاكل الاستراتيجية وتطوير الكفاءات القيادية.

### المنهجية:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي باستخدام أداة الدراسة وهي الاستبيان لإتمام البحث.

### النتائج:

توصل البحث إلى أن القيادة هي أساس ازدهار أي منظمة وقادرة على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات. إعداد قادة المستقبل يتم باختيار الأشخاص الذين تتوافر فيهم صفات قيادية معينة يتوقع لهم أن تنمو وتتوسع قدراتهم بمرور الوقت حتى يصبحوا قادة متميزين. إدارة المواهب هي عملية مستهدفة لاكتشاف ذوي الصفات القيادية بصورة مبكرة ووضعهم في البيئة الملائمة وتدعيمهم بكافة الأدوات والصلاحيات للسير في مسار وظيفي قيادي متميز. من معوقات إعداد القائد الإداري في المنظمات الإدارية: عدم وضوح الرؤية، الخوف من الفشل، التمسك بالأنماط المألوفة، غياب جو الحرية، عدم التشجيع من المنظمة، الإفراط في مكافأة النجاح، عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، الاعتماد المفرط على الخبراء، وعدم شيوع جو المرح والتسلية.

### التطبيقات والأهمية:

إعداد القادة أصبح سمة أساسية من السمات التي لا بد من توافرها لدى المنظمات التي تعد مسؤولة عن تحقيق الأهداف في ظل الظروف والتحديات والمتغيرات التي يواجهها العصر الحديث.

### الكلمات المفتاحية:

إعداد القادة، رؤية 2030، المملكة العربية السعودية، القيادات الإدارية، تطوير القدرات، استراتيجيات القيادة.

## جدول المحتويات

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| 1  | صفحة الغلاف                                   |
| 2  | الشكر والتقدير                                |
| 3  | الإهداء                                       |
| 4  | مستخلص الدراسة                                |
| 7  | الفصل الأول: مدخل عام للبحث                   |
| 8  | المقدمة                                       |
| 9  | مشكلة البحث                                   |
| 10 | أهمية البحث                                   |
| 10 | أسئلة البحث                                   |
| 11 | فرضيات البحث                                  |
| 12 | نموذج البحث                                   |
| 13 | منهجية البحث                                  |
| 13 | هيكل البحث                                    |
| 14 | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 15 | الدراسات السابقة                              |
| 18 | الخاتمة                                       |
| 19 | المراجع                                       |
| 21 | الملاحق                                       |

## جدول الأشكال

| الصفحة | العنوان      |
|--------|--------------|
| 12     | نموذج البحث  |
| 13     | منهجية البحث |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

عرف الإنسان منذ عصور التاريخ القديمة، أن الفرق بين النجاح والفشل سواء في الحروب أو في مختلف ميادين الحياة الإنسانية يرجع في جانب كبير منه إلى مدى كفاءة القيادة، حيث أن كل جماعة أو منظمة أو دولة تحتاج إلى قيادة، وتشكل القيادة محور مهمة تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء (1).

أحدثت رؤية المملكة العربية السعودية (2030) بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود، وولي عهده الأمين صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان - حفظهم الله - منظوراً جديداً في الدفع بالقيادات الشابة نحو القيادة والتميز والرقي وليكون لهم دور في الإثراء المعرفي والثقافي وأثر تنموي عالمي، يحقق التنمية المستدامة لهذا الوطن المعطاء. حيث قامت الرؤية بنقلة نوعية من خلال ريادة الجنسين للمناصب القيادية وعبر تخصصاتهم العلمية، والتي تتمثل في إحداث ديناميكية وتحفيز المجتمع الملهم، لينمو المجتمع في إطار برامج معرفية واضحة يسمو به، ويحفز مجال الابتكار وتحقيق التحول المنشود .

والقيادة هي إحدى الركائز الأساسية لأي نهضة أو تقدم أو تنمية، فالقيادات تلعب دوراً هاماً في التغيير والتأثير. ولدينا في مجتمعنا العديد من العقليات الشابة التي لديها ثقافة عالية وخبرات احترافية وقدرات تتواءم مع احتياجات المرحلة القادمة ورؤية 2030 والتي تتطلب قيادة من نوع خاص تؤمن في الأساس بالتغيير وتستطيع وضع صياغة واضحة للوضع المستقبلي، ولا يكفي أن يتم تأهيل وإعداد تلك القيادات بل لابد أن نوجد بيئة جاذبة لتلك الكفاءات والقيادات مما يساهم في دفع عجلة التنمية واستقطاب أفضل العقول (2).

إنَّ الغاية من تأهيل وإعداد قادة المستقبل تكمن في تنمية مهارات هذه القيادات وقدراتهم ومعارفهم بالشكل الذي يضمن استدامة المنظمات التي ترتبط باستقرار سياسات وتصرفات الإدارة العليا فيها، والتي تتعامل مع المنظمة كمنظمة وليس كأشخاص، وبالتالي فإنَّ تعاقب الأجيال من القادة المؤهلين يعدُّ مطلباً أساسياً لاستدامة المنظمات، كما أنَّه يساهم بفعالية في إيجاد رأس مالٍ فكريٍّ يمتلك طاقاتٍ كامنةٍ وقدراتٍ هائلةٍ تمكِّنه من قيادة المستقبل، كما أنَّه عمليةٌ شاملةٌ لجميع الأفراد المرشحين لتولي المناصب القيادية في المستويات الإدارية المختلفة ، وجاءت هذه الأهداف متسقةً مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية

---

1 أندرسن(2016).

2 بدر(2020).

2030، التي دعت إلى تأهيل وإعداد ص ف جديد من القادة يؤمن بالتغيير ويستطيع وضع صياغة واضحة للوضع المستقبلي<sup>3</sup>

إن استشراف المستقبل والالتزام بتحقيق رؤية 2030 يتطلب منا توفير المزيد من الأدوات التي تساهم في تعزيز كافة عوامل نجاح تلك الرؤية وفي مقدمتها توفير القيادات البشرية المؤهلة والتي تقود المسيرة في كافة القطاعات الحكومية لتمضي قدماً من أجل الرقي بوطننا ليكون في مصاف الدول المتقدمة<sup>4</sup> وتعد القيادة من أهم عناصر نجاح المنظمة، إذ من شأنها أن توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف، فعند توفر الموارد المادية مع عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها فإنه لن يكتب النجاح لتلك المنظمة في تحقيق أهدافها. ويتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم، والكشف عن الطاقات الكامنة لديهم للوصول إلى مستوى عالي من الالتزام التنظيمي<sup>5</sup>

## مشكلة البحث:

يعد موضوع إعداد القيادات المستقبلية موضوعاً مهماً وفي غاية الجدية في زمن ثورة المعلومات، وتكمن أهميته في ارتباطه بعدد من الموضوعات المهمة وهي نجاح إدارة المنظمات، اتجهت العديد من الدول المتقدمة منها والنامية إلى بذل المزيد من الاهتمام بوضع خطط كاملة لبرامج إعداد وتأهيل الرؤساء والقادة الإداريين وتدريبهم مستخدمة أحدث الأساليب العلمية وأكثرها تقدماً وإعداد قادة المستقبل من أدنى المستويات إلى أعلاها؛ وذلك بهدف وضع خطة متكاملة لإعداد وبناء القيادات الإدارية المستقبلية وفق متطلبات رؤية المملكة 2030، ومن متطلبات الرؤية أن تكون القيادة قادرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي المطلوب في المنظمة.

ونظراً لكثرة الأعباء التي تتحملها القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في عصر تزايدت فيه المتغيرات والتحديات، ووجود رؤية المملكة 2030م، فإن الحاجة ملحة لتوظيف جميع القدرات في إعداد قيادات تواكب التطورات في العالم المعاصر، والتحول من الأنماط التقليدية للإدارة إلى أنماط حديثة تتسم بالمرونة والتعاون والثقة المتبادلة، وبناء على ما تقدم واستكمالاً لجهود الباحثين في هذا

<sup>3</sup> برامج تنمية القدرات البشرية). 2022.

المجال، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم توصيات مقترحة لتطوير أداء القيادات المستقبلية في المنظمات السعودية عبر إعداد البرامج التأهيلية الحديثة وفق متطلبات رؤية المملكة 2030.

وفي هذا السياق تؤكد الدراسات السابقة على أن الأنماط القيادية المتبعة في المنظمات السعودية هي أنماط تقليدية لا تستطيع مواجهة الكثير من التحديات الحالية، لذا دعت الحاجة إلى إحداث تغييرات في الأساليب الإدارية التقليدية وتطويرها وإدخال الأنماط الحديثة، وتوظيف المداخل القيادية الحديثة

### أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث في توجه الدول الحديثة نحو تخطيط برنامج شامل لبناء وإعداد قادة المستقبل من أدنى المستويات إلى أعلاها. فالقيادة الاستراتيجية القادرة على التخيل والتصور المستقبلي، وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي المطلوب في المنظمات، تعتبر أساسية. ومع أن المنظمات مليئة بعقول وكفاءات متميزة، فإنها تحتاج إلى قادة قادرين على تحفيز تلك العقول نحو العمل المثمر، وتحقيق الكفاءة والفاعلية. بالإضافة إلى الموارد الطبيعية والمادية والمالية الكبيرة، تعتبر القيادة أساس ازدهار أي منظمة، وقادرة على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات.

لذلك، فإن إعداد قادة المستقبل يتطلب اختيار أشخاص تتوافر فيهم صفات قيادية معينة، ويتوقع أن تنمو وتتوسع قدراتهم بمرور الوقت حتى يصبحوا قادة متميزين. إدارة هذه المواهب هي عملية مستهدفة لاكتشاف ذوي الصفات القيادية مبكراً، ووضعهم في البيئة الملائمة، وتدعيمهم بكافة الأدوات والصلاحيات للسير في مسار وظيفي قيادي متميز.

## أسئلة البحث:

يتناول هذا السؤال الرئيسي التالي:

ما متطلبات الإدارة المستقبلية وفق رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية بالتطبيق على شركة  
عل م.

وتتدرج منه التساؤلات التالية:

- ما هي متطلبات الإدارة المستقبلية الديمقراطية وفق رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية بالتطبيق على شركة علم؟
- ما هي متطلبات الإدارة المستقبلية التحولية وفق رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية بالتطبيق على شركة علم؟

## أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى التعرف على متطلبات إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية. وتتدرج عدة أهداف فرعية كالتالي:
- وضع خطة متكاملة لإعداد وبناء القيادات الإدارية.
  - تنمية القيادات التنفيذية لتطوير القدرات الاستراتيجية وقدرات القيادة الأساسية.
  - تنمية استراتيجيات حل المشاكل الاستراتيجية.
  - تطوير الكفاءات القيادية وتنمية القدرة على تحليل الروابط بين الوظائف داخل بيئة العمال وخارجها.
  - تعلم مفاهيم وأطر عمل وآليات تمكن المنظمة الحديثة من التنافس بشكل مؤثر في اقتصاد اليوم العالمي سريع التغير.
  - الحصول على بصيرة في وظائف الإدارة المتنوعة من منظور كبار المدراء.

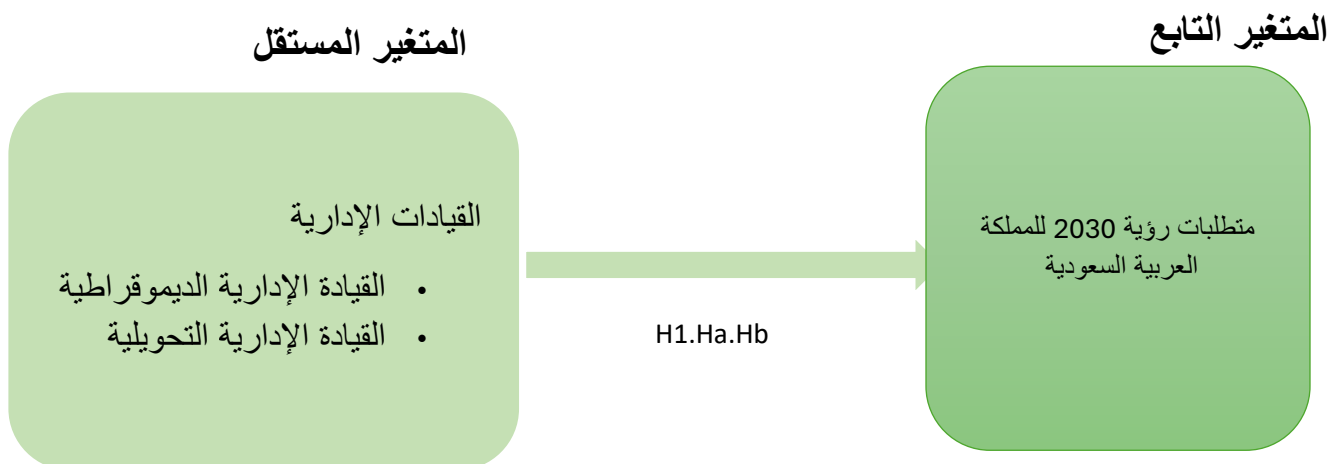
- تقدير مناطق الاهتمام المعاصرة الرئيسية مثل تدويل العمل والجودة وتوجه العملاء ومواطنة الشركات والتجارة الالكترونية.

### فرضيات البحث:

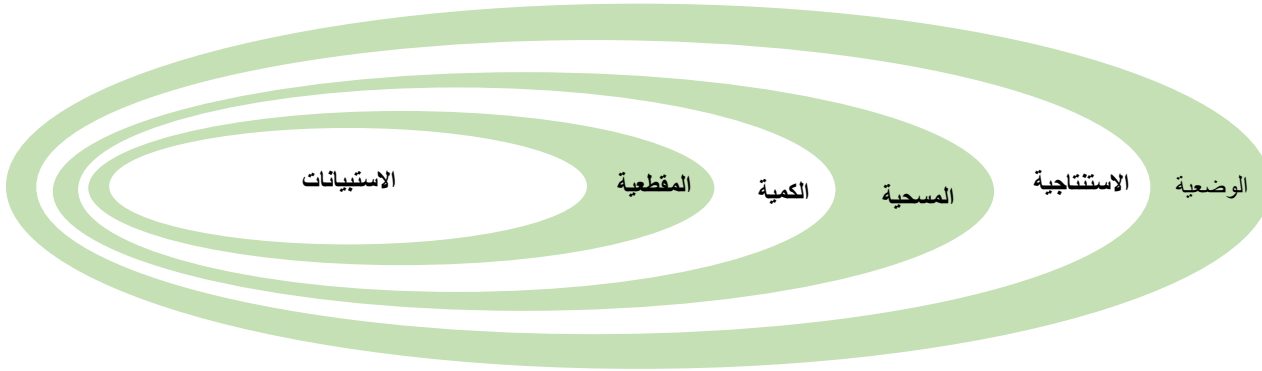
- قام البحث على الفرضية الرئيسية التالية :- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية متطلبات إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بالتطبيق على شركة علم بموجب أسئلة الاستبانة المعتمدة للبحث، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- أن للبرامج إعداد القيادات الإدارية الديمقراطية متطلبات وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في شركة علم السعودية.
- أن للبرامج إعداد القيادات الإدارية التحويلية متطلبات وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في شركة علم السعودية.

### نموذج البحث:

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



## منهجية البحث:



## الدراسة الميدانية:

- منهج البحث: المنهج الوصفي المسحي، عبر تحليل البيانات .
- مجتمع البحث: جميع العاملين في شركة علم وقد بلغ عددهم 12000 (موظف).
- عينة البحث: تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من العاملين في شركة علم وبلغ عددهم 70 (موظف).
- مكان الدراسة الميدانية: عِلْم هي شركة مساهمة سعودية، (اشتهرت باسمها المختصر «عِلْم» بكسر الحرف الأول «العين») ويدل اسمها في اللغة العربية على سعة الاطلاع والمعرفة والقدرة على ابتكار الحلول القائمة على التجربة وفق منهجية علمية واضحة .

## هيكل البحث:

تناول البحث الفصول التالية:

1. الفصل الأول: المقدمة
2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
3. الفصل الثالث: التحليل الاحصائي.
4. الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 1.2 المقدمة:

تتناول هذه الدراسة موضوع إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق متطلبات رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية. يعد هذا الموضوع بالغ الأهمية في العصر الحديث حيث تتجه الدول إلى وضع خطط شاملة لبناء وإعداد قادة المستقبل من أدنى المستويات إلى أعلاها. تتطلب القيادة الاستراتيجية القادرة على التخيل والتصور المستقبلي، بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي المطلوب في المنظمات. بما أن المنظمات مليئة بعقول وكفاءات متميزة، فهي تحتاج لقادة قادرين على تحفيز تلك العقول نحو العمل المثمر، وتحقيق الكفاءة والفاعلية، بالإضافة إلى الاستفادة من الموارد الطبيعية والمادية والمالية الكبيرة. لذا، فإن إعداد قادة المستقبل يعتبر عملية اختيار أشخاص تتوافر فيهم صفات قيادية معينة يتوقع لها أن تنمو وتتوسع بمرور الوقت. تعد إدارة المواهب عملية مستهدفة لاكتشاف ذوي الصفات القيادية بصورة مبكرة، ووضعهم في البيئة الملائمة وتدعيمهم بكافة الأدوات والصلاحيات للسير في مسار وظيفي قيادي متميز. تستعرض الدراسات السابقة مجموعة متنوعة من الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع من زوايا مختلفة، موفرة رؤى وأفكاراً قيمة لتحليل واقع القيادات الإدارية وتطويرها.

**فيما يلي استعراض لأبرز الدراسات السابقة التي تتناول موضوع إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق متطلبات رؤية 2030 وهي كالتالي:**

### **المتغير المستقل:**

#### **دراسة (الحكمي، 2018) بعنوان "القيادات الشابة: تأهيلها وتطويرها"**

هدفت الدراسة إلى التعريف بالقيادات الشابة وتأهيلها وتطويرها. حيث تعتبر القيادات الشابة ذات دور متعاظم في كافة المجالات وبات الاهتمام بتطوير الكفاءات القيادية واستثمار المتوفر منها شأناً بالغ الأهمية على مستوى الإدارة والإنتاج. تناولت الدراسة سبل إعداد القيادات الشابة في المملكة وتنميتها وتطويرها وما يواجه ذلك من تحديات على ضوء التجارب المحلية والعالمية. وخلصت إلى توصيات بضرورة دراسة تجارب التطوير القيادي الوطني مثل مركز أرامكو السعودية ومشاريع مؤسسة مسك الخيرية لما لديها من برامج متخصصة في هذا الإطار.

## دراسة (توفيق، 2017) بعنوان "القيادة الإدارية"

هدفت الدراسة إلى تحسين مستوى أداء العاملين إلى أعلى مستوى ممكن من خلال رفع دافعيتهم وحماسهم للعمل باستخدام مجموعة من الأساليب القيادية التي تتوافق مع خصوصيات العاملين والموقف وطبيعة العمل. وأوضحت الدراسة أهمية إتباع أسلوب القيادة المناسب حسب كفاءة ودافعية العاملين. واختتمت الدراسة بالتأكيد على ضرورة استخدام النمط القيادي المناسب مع مختلف أنواع الموظفين لتحقيق أفضل النتائج.

## دراسة (الحراحشة، 2015) بعنوان "أنماط القيادة الإدارية: فعاليتها وعلاقتها بالسلوك السياسي التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأنماط القيادية المستخدمة من قبل مديري الإدارات في الأجهزة الحكومية في محافظة جرش. واستخدمت الدراسة نموذج هيرسي وبلانشرد لتحديد الأنماط القيادية وارتباطها بالسلوك السياسي للمديرين. وخلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي الغالب هو النمط المشارك، يليه نمط الإقناع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك المديرين ونوابهم للأنماط القيادية الشائعة.

## 2.2 المتغير التابع:

### دراسة (بوعشيق، 2016) بعنوان "القيادة الإدارية وإدارة المعرفة"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة الإدارية وإدارة المعرفة. تضمنت الدراسة تحديد مفاهيم القيادة والإدارة والقيادة الإدارية، وأشارت إلى دور القيادة الإدارية في جمع وتحصيل المعرفة ووضع استراتيجيات لإدارة المعرفة وتنظيمها وتنفيذها وتقييمها. وخلصت الدراسة إلى أهمية اعتبار المعرفة كعنصر مميز يمتلكه القادة الإداريون ويساهم في تنمية جودة خدمات المنظمة.

## دراسة (العالي، 2019) بعنوان "المرأة وأنماط القيادة الإدارية"

هدفت الدراسة إلى فحص أنماط القيادة الإدارية المتبعة من قبل المرأة في المناصب العليا. وأوضحت الدراسة عدم وجود فروق بين الرجل والمرأة فيما يختص بالأنماط القيادية، مشيرة إلى أهمية استغلال الموارد وتوحيد الجهود لتحقيق المطلوب. اعتمدت الدراسة على أسلوب البحث النوعي وخلصت إلى نتائج مفادها أن الأنماط القيادية لا تختلف بشكل كبير بين الجنسين.

## دراسة (القحطاني، 2017) بعنوان "القيادة بالتمكين"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة بالتمكين كأسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة والمعرفة والإعجاب بشخص القائد. أشارت الدراسة إلى أن القادة الفعالين يمنحون مرؤوسيهـم مزيداً من التمكين وحرية التصرف بمسؤولية واقتدار، مما يؤدي إلى أداء متميز وجودة عالية. وأوضحت أهمية الثقة والشفافية في تحقيق مستويات عالية من الكفاءة القيادية والأداء.

### 3.2 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تظهر الدراسات السابقة أن العلاقة بين إعداد القيادات الإدارية المستقبلية والفعالية القيادية تتجلى في ضرورة تطوير الكفاءات القيادية وإدارة المعرفة والتمكين واختيار الأنماط القيادية المناسبة. هذه العلاقة تؤكد على أهمية القيادة في استغلال الموارد وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة، سواء كانت من خلال القيادات الشابة أو القيادات النسائية أو عبر تمكين المرؤوسين.

## 4.2 الخاتمة:

تقدم الدراسات السابقة رؤى وأفكاراً مهمة حول إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق متطلبات رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية. توضح هذه الدراسات الأهمية البالغة لتطوير الكفاءات القيادية، واستغلال الموارد البشرية والمعرفية، وتطبيق أنماط القيادة المناسبة لتحقيق الفعالية والكفاءة في العمل الإداري. من خلال فهم وتحليل هذه الدراسات، يمكن تطوير برامج وسياسات تدعم إعداد القادة الإداريين بطرق تتماشى مع التحديات والمتغيرات المعاصرة. على المنظمات أن تستفيد من تجارب الناجحة وتطبق أفضل الممارسات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمساهمة في التنمية المستدامة للمملكة. تُقدم هذه الدراسة مساهمة هامة في مجال إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق متطلبات رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية. من خلال تحليل شامل للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة.

### تحليل نقدي لبعض الدراسات السابقة:

دراسة الحكمي (2018): تُقدم هذه الدراسة أفكاراً قيّمة حول تأهيل وتطوير القيادات الشابة، ولكنها تركز بشكل أساسي على التجارب المحلية والعالمية دون تحليل دقيق لاحتياجات المملكة العربية السعودية الخاصة في إطار رؤية 2030.

دراسة توفيق (2017): تُسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية أسلوب القيادة المناسب لرفع دافعية العاملين، ولكنها تفتقر إلى تحليل مفصل لأنواع مختلفة من الموظفين واحتياجاتهم الفردية.

دراسة الحراشة (2015): تُقدم هذه الدراسة نتائج مفيدة حول أنماط القيادة المستخدمة في الأجهزة الحكومية، لكنها تقتصر على منطقة جغرافية محددة دون تعميم النتائج على مستوى المملكة العربية السعودية ككل.

دراسة بوعشيق (2016): تُؤكد هذه الدراسة على دور القيادة الإدارية في إدارة المعرفة، ولكنها لا تُقدم إرشادات عملية محددة لدمج إدارة المعرفة في برامج تطوير القيادات.

دراسة العالي (2019): تُقدم هذه الدراسة نتائج مثيرة للاهتمام حول عدم وجود فروق كبيرة بين الجنسين في أنماط القيادة، ولكنها تفتقر إلى تحليل العوامل الثقافية والاجتماعية التي قد تؤثر على سلوك القادة.

دراسة القحطاني (2017): تُؤكد هذه الدراسة على أهمية القيادة بالتمكين، لكنها لا تُقدم أمثلة محددة لكيفية تطبيق هذا الأسلوب القيادي في سياق العمل السعودي.

## المراجع

- أندرسن، مارك (2016). مدخل إلى فن القيادة. المركز القومي للترجمة: القاهرة، مصر.
- بدر، فاطمة (2020). أساسيات الإدارة. الجامعة الافتراضية السورية: دمشق، سوريا.
- برامج تنمية القدرات البشرية (2022). برنامج تنمية القدرات البشرية 2021-2025.
- الجمري، منصور (2016). مفاهيم في الإدارة والقيادة. شركة دار الوسط للنشر والتوزيع: البحرين.
- الحسيني، صلاح هادي، الشكرجي، اعتصام (2015). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا. مركز الكتاب الأكاديمي.
- خليل، نبيل محمد، العمري، هاني (2013). الإدارة الاستراتيجية المعاصرة. دار خوارزم العلمية للنشر: جدة، السعودية.
- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد (2010). القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، مصر.
- رؤية السعودية 2030 (2020). رؤية السعودية 2030.
- صالح، سالم سليمان (2019). نظريات القيادة الأسس العلمية لإعداد قادة المستقبل. مفكرون للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر.
- الصاب، أحمد وآخرون (2021). أساسيات الإدارة الحديثة. دار خوارزم العلمية للنشر: جدة، السعودية (ط2).
- الصعدي، هند (2018). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر. مج 37، ع 178، ج 1. (رسالة دكتوراه منشورة).
- الطريجي، بدر الزيد (2022). نظرات في القيادة. دار مدارك: الرياض، السعودية (ط3).

الطويل، إيمان (2022). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط. م 38، ع 2، ص 88-135. (مقالة علمية منشورة).

العامري، محمد شيبان (2013). إعداد قادة المستقبل. مؤسسة النجاح لتنمية الموارد البشرية: الرياض، السعودية.

غانم، عبد المنعم (2022). إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجهات رؤية 2030 كما يراها أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. مجلة الشارقة العلمية: الشارقة، الإمارات. م 19، ع 1. (مقالة علمية منشورة).

المسعودي، وجدان (2021). أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030: دراسة تطبيقية على قيادات مكتب تعليم غرب مدينة مكة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال: عمان، الأردن. م 4، ع 2. ص 125-151. (مقالة علمية منشورة).

ملائكة، عبد العزيز محمد (2013). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. مكتبة المتنبي: الدمام، السعودية.

النجار، فريد (2014). الإدارة الاستراتيجية وصناع المستقبل. دار المعارف: الإسكندرية، مصر.

النمر، سعود وآخرون (2016). الإدارة العامة الأسس والوظائف. مكتبة الشقري للنشر والتوزيع: الرياض، السعودية.

الهابل، وسيم (2017). أساسيات علم الإدارة. دار الكتاب الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن.  
الوثيقة الإعلامية (2021). الوثيقة الإعلامية 2022. السعودية.

## الملاحق

### مقدمة الاستبيان

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

في إطار السعي الدؤوب لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، يعد إعداد القيادات الإدارية المستقبلية أمراً بالغ الأهمية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية الطموحة. إن تطوير القيادات القادرة على الابتكار والتخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في استغلال الموارد بكفاءة وتوحيد الجهود لتحقيق التنمية المستدامة.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى فعالية البرامج الحالية في إعداد القيادات الإدارية المستقبلية، وكذلك تحديد التحديات والفرص المتاحة في هذا المجال. من خلال هذا الاستبيان، نسعى لجمع البيانات القيمة من أصحاب الخبرة والمعرفة لتوفير رؤى جديدة تُساهم في تحسين وتطوير برامج إعداد القادة الإداريين في المملكة.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بدقة وصدق. ستكون إجاباتكم سرية تماماً، وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. إن مساهمتكم القيمة ستساعد في تحقيق أهداف هذه الدراسة وتقديم توصيات عملية تساهم في بناء قيادات إدارية متميزة تلبي متطلبات رؤية المملكة 2030.

شكراً لتعاونكم.

الباحث/: خالد بن عبد الله الحربي

| المتغير الأول                      | ابعاده             | بياناته | المرجع                                                                                                                           |
|------------------------------------|--------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إعداد القيادات الإدارية المستقبلية | • تأهيل القيادات   | 1       | المسعودي، وجدان. (2021). أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030: دراسة تطبيقية على قيادات مكتب تعليم غرب مدينة مكة. |
|                                    | • تطوير الكفاءات   | 1       |                                                                                                                                  |
|                                    | • التحفيز والإلهام | 1       |                                                                                                                                  |

|                                                          |  |  |  |
|----------------------------------------------------------|--|--|--|
| المجلة العالمية للاقتصاد<br>والأعمال، 4(2)، 125-<br>151. |  |  |  |
|----------------------------------------------------------|--|--|--|

| المتغير الثاني    | ابعاده               | بياناته | المرجع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|----------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| متطلبات رؤية 2030 | • التنمية الاقتصادية | 2       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ملائكة، عبد العزيز محمد (2013). مبادئ ومهارات القيادة والإدارة. مكتبة المتنبي: الدمام، السعودية.</li> <li>• غانم، عبد المنعم (2022). إدارة استراتيجية الجامعة في ضوء موجهات رؤية 2030 كما يراها أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. مجلة الشارقة العلمية: الشارقة، الإمارات. م 19، ع 1. (مقالة علمية منشورة).</li> </ul> |

# استبيان : إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق متطلبات رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية

## تعليمات تعبئة الاستبيان:

1. يرجى قراءة كل عبارة بعناية قبل الإجابة عليها.
  2. حدّد إجابتك من خلال وضع علامة (X) في المربع المناسب.
  3. تتراوح درجات التقييم من 1 إلى 5، حيث تُشير 1 إلى "غير موافق بشدة" و 5 إلى "موافق بشدة".
  4. يرجى التأكد من الإجابة على جميع الأسئلة.
- شكراً لك على مشاركتك!

## جدول 1: ممارسات إعداد القيادات الإدارية

| رقم البيان | العبارة                                                             | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|---------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1          | أشعر بالرضا عن تمكين القادة الإداريين في مدرستي.                    |            |       |       |           |                |
| 2          | يتمتع القادة الإداريون بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة. |            |       |       |           |                |
| 3          | يُشجّع القادة الإداريون على الابتكار والإبداع في العمل.             |            |       |       |           |                |
| 4          | يحصل القادة الإداريون على الدعم الكافي من الإدارة العليا.           |            |       |       |           |                |
| 5          | تُتاح للقادة الإداريين فرص كافية للتطوير المهني.                    |            |       |       |           |                |
| 6          | تُعتبر البيئة المدرسية مشجّعة على العمل الجماعي.                    |            |       |       |           |                |
| 7          | يُشارك القادة الإداريون الموظفين في صنع القرارات المهمة.            |            |       |       |           |                |
| 8          | يتمتع القادة الإداريون بمهارات التواصل الفعّال مع الموظفين.         |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |                                                                  |    |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تُطبّق ممارسات التمكين الإداري بشكل فعال في مدرستي.              | 9  |
|  |  |  |  |  | ألاحظ تأثيرًا إيجابيًا لتمكين القادة الإداريين على أداء المدرسة. | 10 |

## جدول 2: البيانات الديموغرافية للمستجيبين

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| دكتوراه       |         |                |
| ماجستير       |         |                |
| بكالوريوس     |         |                |
| دبلوم         |         |                |
| بدون مؤهل     |         |                |

## جدول 3: سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة     | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| لا توجد خبرة     |         |                |
| أقل من 5 سنوات   |         |                |
| 5 - 10 سنوات     |         |                |
| أكثر من 10 سنوات |         |                |

خمس سنوات : 10 سنوات

|  |  |                  |
|--|--|------------------|
|  |  | أكثر من 10 سنوات |
|  |  | المجموع          |

جدول الاستبيان: إعداد القيادات الإدارية المستقبلية وفق متطلبات رؤية 2030 في المملكة العربية السعودية

| رقم<br>البيان | العبارة                                                             | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق<br>بشدة | غير<br>موافق |
|---------------|---------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|----------------------|--------------|
| 1             | أشعر بالرضا عن تمكين القادة الإداريين في مدرستي.                    |               |       |       |                      |              |
| 2             | يتمتع القادة الإداريون بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة. |               |       |       |                      |              |
| 3             | يُشجع القادة الإداريون على الابتكار والإبداع في العمل.              |               |       |       |                      |              |
| 4             | يحصل القادة الإداريون على الدعم الكافي من الإدارة العليا.           |               |       |       |                      |              |
| 5             | تُتاح للقادة الإداريين فرص كافية للتطوير المهني.                    |               |       |       |                      |              |
| 6             | تُعتبر البيئة المدرسية مشجعة على العمل الجماعي.                     |               |       |       |                      |              |
| 7             | يشارك القادة الإداريون الموظفين في صنع القرارات المهمة.             |               |       |       |                      |              |
| 8             | يتمتع القادة الإداريون بمهارات التواصل الفعّال مع الموظفين.         |               |       |       |                      |              |
| 9             | تُطبق ممارسات التمكين الإداري بشكل فعّال في مدرستي.                 |               |       |       |                      |              |
| 10            | ألاحظ تأثيرًا إيجابيًا لتمكين القادة الإداريين على أداء المدرسة.    |               |       |       |                      |              |

## المتغير الثاني: متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

### جدول 4 متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

| رقم<br>البيان | العبارة                                                                                                                     | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 1             | يتمتع القادة الإداريون بمهارات القيادة الاستراتيجية، بما في ذلك: الرؤية، والتخطيط، والتنفيذ، والتقييم.                      |               |       |       |              |                      |
| 2             | يتبنى القادة الإداريون ثقافة الابتكار والإبداع، ويشجعون على تبادل الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطرق مبتكرة.                 |               |       |       |              |                      |
| 3             | يتمتع القادة الإداريون بمهارات التواصل الفعال، بما في ذلك: التواصل الشفوي، والتواصل الكتابي، والتواصل غير اللفظي.           |               |       |       |              |                      |
| 4             | يُظهر القادة الإداريون مهارات عالية في بناء العلاقات وتكوين فرق العمل الفعالة.                                              |               |       |       |              |                      |
| 5             | يتمتع القادة الإداريون بمهارات اتخاذ القرارات، بما في ذلك: جمع المعلومات، وتحليلها، وتقييم الخيارات، واختيار الحلول الأمثل. |               |       |       |              |                      |
| 6             | يُظهر القادة الإداريون التزامًا بأخلاقيات العمل، ويُعززون القيم الإيجابية في بيئة العمل.                                    |               |       |       |              |                      |
| 7             | يتمتع القادة الإداريون بمهارات إدارة الوقت الفعالة، ويُنظّمون وقتهم بشكلٍ مثمر.                                             |               |       |       |              |                      |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                     |    |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يُظهر القادة الإداريون مهارات عالية في إدارة التغيير، ويُساعدون الموظفين على التكيف مع التغييرات والتطورات الجديدة. | 8  |
|  |  |  |  |  | يتمتع القادة الإداريون بمهارات حلّ المشكلات، ويُستخدمون أساليب علمية ومنطقية لحلّ المشكلات التي تواجه المنظمة.      | 9  |
|  |  |  |  |  | يُظهر القادة الإداريون مهارات عالية في إدارة الأزمات، ويُمكنهم التعامل مع المواقف الصعبة بشكلٍ فعّال.               | 10 |
|  |  |  |  |  | يتمتع القادة الإداريون بمهارات التفاوض، ويُمكنهم الوصول إلى اتفاقيات مُرضية لجميع الأطراف.                          | 11 |
|  |  |  |  |  | يُظهر القادة الإداريون مهارات عالية في إدارة المشاريع، ويُمكنهم تنفيذ المشاريع بنجاح وكفاءة.                        | 12 |
|  |  |  |  |  | يتمتع القادة الإداريون بمهارات إدارة المخاطر، ويُمكنهم تقييم المخاطر المحتملة واتخاذ خطوات لتخفيفها.                | 13 |
|  |  |  |  |  | يُظهر القادة الإداريون مهارات عالية في إدارة الموارد البشرية، ويُمكنهم توظيف وتطوير وتحفيز الموظفين.                | 14 |
|  |  |  |  |  | يتمتع القادة الإداريون بمهارات عالية في إدارة التنوع، ويُمكنهم تعزيز بيئة عمل تُشجّع على التنوع والشمول.            | 15 |
|  |  |  |  |  | يُظهر القادة الإداريون فهماً عميقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتزاماً بتحقيق أهدافها.                  | 16 |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                                   |
|--|--|--|--|--|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 17 | يُساهم القادة الإداريون في تعزيز القيم الوطنية، مثل: الهوية الوطنية، والاعتزاز بالوطن، والانتماء. |
|  |  |  |  |  | 18 | يُشجّع القادة الإداريون على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء والكفاءة.                   |
|  |  |  |  |  | 19 | يُساهم القادة الإداريون في تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتطوير المهارات.                            |
|  |  |  |  |  | 20 | يُظهر القادة الإداريون مهارات عالية في التكيف مع المتغيرات العالمية والاقتصادية.                  |