



## الاستدامة الإدارية في رؤية ٢٠٣٠: التدريب والتطوير كأدوات

### استراتيجية للتنمية المؤسسية المستدامة

Administrative Sustainability in Vision 2030: Training and Development as Strategic Tools for Sustainable Institutional Development

إعداد

د. عماد كساب  
DR. Emad Kassab

*Doi: 10.21608/ajahs.2025.440887*

٢٠٢٥ / ٥ / ٣ استلام البحث  
٢٠٢٥ / ١٦ / ١٩ قبول البحث

كساب، عماد (٢٠٢٥). الاستدامة الإدارية في رؤية ٢٠٣٠: التدريب والتطوير كأدوات استراتيجية للتنمية المؤسسية المستدامة. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٦)، ٣٣٥ – ٣٦٤.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

الاستدامة الإدارية في رؤية ٢٠٣٠: التدريب والتطوير كأدوات استراتيجية للتنمية  
المؤسسية المستدامة

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف مفهوم الاستدامة الإدارية وأثرها في دعم التنمية المؤسسية في ضوء التحولات الوطنية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠. يتناول البحث العلاقة التكاملية بين الاستدامة الإدارية من جهة، والتدريب والتطوير الإداري كأدوات استراتيجية من جهة أخرى، لتفعيل الأداء المؤسسي ورفع كفاءته واستمراريته. ويتناول البحث تعريف الاستدامة الإدارية، وأهميتها للمؤسسات، ومبادئها الأساسية، والعوامل المؤثرة في تبنيها. كما يوضح كيف يمكن للتدريب الإداري أن يسهم في تعزيز قدرات الكوادر البشرية وتمكينها من تطبيق ممارسات إدارية رشيدة تدعم استدامة المؤسسة. ويستعرض البحث كذلك نماذج التدريب الإداري ومجالاته، ويربطها بأبعاد التنمية المؤسسية. ويسلط البحث الضوء على موقع الاستدامة الإدارية ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويستعرض أبرز المبادرات والبرامج الوطنية التي تعزز هذا التوجه، إضافة إلى تحليل ممارسات التطوير الإداري في البيئة السعودية، والتحديات التي تواجهها، وسبل تفعيلها. وتوصل البحث إلى مجموعة من التوصيات المهمة التي تدعو إلى دمج مبادئ الاستدامة في الاستراتيجيات المؤسسية، وتطوير القيادات، والاستثمار في الكوادر الوطنية، وتبني منهجيات تدريب مبتكرة ومستدامة. ويؤكد على أن تعزيز الاستدامة الإدارية يمثل خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه لبناء مؤسسات أكثر قدرة على التكيف والابتكار والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمملكة.

**Abstract:**

This research aims to explore the concept of administrative sustainability and its role in supporting institutional development amid the national transformation driven by Saudi Vision 2030. It examines the integrative relationship between administrative sustainability and the strategic use of training and development as key enablers of institutional performance, efficiency, and continuity. The study defines administrative sustainability, highlights its significance to organizations, outlines its core principles, and discusses the internal and external factors influencing its adoption. Furthermore, it demonstrates how managerial training can enhance human capital capabilities and empower institutions to implement sound administrative practices that promote long-

term sustainability. Various training models and managerial development areas are also reviewed and linked to institutional development dimensions. The research emphasizes the positioning of administrative sustainability within the Vision 2030 framework, reviewing key national initiatives and programs that support this trajectory. It further analyzes current administrative development practices in Saudi workplaces, identifies the challenges faced, and presents practical mechanisms for improvement. The study concludes with a set of strategic recommendations that call for integrating sustainability principles into organizational strategies, developing future-ready leadership, investing in national talent, and adopting innovative and sustainable training approaches. It affirms that strengthening administrative sustainability is no longer optional but a strategic imperative for building agile, future-proof institutions that contribute effectively to the Kingdom's sustainable development goals.

#### تقديم :

تُعد المملكة العربية السعودية نموذجًا متقدمًا في التحول الاستراتيجي على المستويين الاقتصادي والإداري، حيث تنطلق من رؤية طموحة ومتكاملة، هي رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد الوطني، وتعزيز كفاءة مؤسسات الدولة، ورفع جودة الحياة، من خلال تعزيز ممارسات الحوكمة، والابتكار، والاستدامة بمفهومها الشامل. وضمن هذا السياق، لم تعد الاستدامة مفهومًا بيئيًا أو اقتصاديًا فقط، بل أصبحت توجهًا إداريًا جوهريًا يعكس قدرة المؤسسات على تحقيق الاستمرارية والفعالية معًا.

إن الاستدامة الإدارية تُمثل اليوم أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التحول الوطني. فهي تسعى إلى بناء منظومات عمل مؤسسية قائمة على التفكير طويل المدى، وتمكين القيادات، واستثمار الموارد البشرية بطريقة استراتيجية. وتعكس هذه الرؤية تحولًا جذريًا في أساليب الإدارة، حيث لم تعد العمليات التقليدية كافية، بل أصبح من الضروري تطوير أنماط مرنة، ومنفتحة، وقابلة للتكيف السريع مع

التغيرات. وهذا بدوره يتطلب تدريباً احترافياً وتطويراً إدارياً مستمراً يضمن جاهزية الكوادر وفعالية القيادات.

في ظل هذا التحول، تظهر البرامج التدريبية والتطوير الإداري كأدوات استراتيجية حاسمة تساهم في تحقيق أهداف الاستدامة. لم يعد التدريب مجرد نشاط تنفيذي، بل أصبح استثماراً طويل الأمد في رأس المال البشري، يهدف إلى تعزيز ثقافة التعلم، والابتكار، والمساءلة. وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تتبنى خطاً تدريبية ممنهجة، تنسم بقدرة أعلى على الاستمرارية، والمرونة، والتميز في الأداء التشغيلي.

وفي القطاعين الحكومي والخاص في المملكة، تتزايد الحاجة إلى إعادة هيكلة بيئات العمل وفقاً لأسس الاستدامة، بما يشمل تحديث سياسات الموارد البشرية، وبناء قيادات تحويلية، واعتماد مؤشرات أداء مستدامة، بالإضافة إلى تبني ثقافة التحسين المستمر. وبما أن الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ تضع الإنسان في صلب التنمية، فإن تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب والتطوير الإداري يُعد من أبرز الأولويات لرفع كفاءة المؤسسات وتحقيق استدامتها التنظيمية والمالية.

كما أن الواقع السعودي يشهد تحولات رقمية وهيكلية متسارعة تتطلب تمكين الكوادر لاكتساب مهارات جديدة في القيادة، والتحول الرقمي، وإدارة التغيير، والتفكير التحليلي. وهذا لا يمكن تحقيقه دون إطار تدريبي استراتيجي يعزز المهارات السلوكية والتقنية، ويسهم في بناء مؤسسات ذكية قادرة على الاستجابة بفعالية للمتغيرات الوطنية والعالمية.

من هذا المنطلق، يأتي هذا البحث ليلسط الضوء على العلاقة الحيوية بين برامج التدريب والتطوير الإداري من جهة، وتحقيق الاستدامة الإدارية في المؤسسات السعودية من جهة أخرى. حيث يسعى إلى تحليل الأطر النظرية والممارسات العملية ذات الصلة، واستكشاف مدى توظيف أدوات التدريب في دعم الكفاءة، والتحول المؤسسي، والتخطيط طويل الأجل.

ويهدف البحث إلى تقديم إطار بحثي متكامل يُسهم في تطوير استراتيجيات تنموية قابلة للتطبيق، ويعزز من وعي القيادات وصناع القرار بأهمية الدمج بين التدريب والاستدامة ضمن عملية التطوير الإداري الشامل. كما يُتوقع أن تُسهم مخرجات البحث في سد فجوة معرفية قائمة، من خلال التركيز على السياق السعودي تحديداً، ودراسة التباينات بين ممارسات القطاعين العام والخاص، واستكشاف العوامل المحفزة والمعوقة لتطبيق الاستدامة الإدارية بشكل فعال.

في ضوء ما تقدم، فإن هذا البحث يكتسب أهميته العلمية والتطبيقية من خلال التزامه بتقديم توصيات عملية مدعومة بالتحليل العلمي، تسهم في بناء منظمات أكثر مرونة، وكوادر أكثر جاهزية، ونظم تدريبية تتماشى مع متطلبات المستقبل، بما يعزز من فرص نجاح رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على أرض الواقع.

#### أولاً: مشكلة البحث

تشهد المؤسسات السعودية الحكومية والخاصة تحولات جوهرية في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، تتطلب إعادة صياغة أساليب الإدارة والتطوير المهني بما يحقق الاستدامة المؤسسية. ومع تزايد التركيز على التدريب والتطوير كأدوات فاعلة في بناء القدرات، يظل التساؤل قائماً حول مدى توظيف هذه الأدوات بطريقة استراتيجية تؤدي إلى تحقيق استدامة إدارية حقيقية.

- التعرف على مدى مساهمة التدريب والتطوير في تحقيق الاستدامة الإدارية بالمؤسسات السعودية.

- تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتطوير الإداري وفعالية الأداء المؤسسي.

- مقارنة ممارسات التطوير الإداري في القطاعين الحكومي والخاص في ضوء الاستدامة المؤسسية.

- تقديم توصيات عملية لتعزيز دور التدريب والتطوير في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠.

#### ثانياً: أهداف البحث

• تحليل دور برامج التدريب والتطوير الإداري في تعزيز ممارسات الاستدامة داخل المؤسسات السعودية.

• استقصاء العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتطوير الإداري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص.

• مقارنة فعالية تطبيق مفاهيم الاستدامة الإدارية بين المؤسسات الحكومية والشركات السعودية في ضوء برامج التدريب.

• اقتراح آليات عملية لتفعيل التدريب والتطوير كمدخل استراتيجي لتحقيق الاستدامة المؤسسية في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠.

#### ثالثاً: أهمية البحث

• يسלט الضوء على أهمية التكامل بين التدريب والتطوير الإداري ومفاهيم الاستدامة المؤسسية، باعتبارها ركيزة لتحقيق التحول المؤسسي الفعال.

- يُبرز دور التدريب والتطوير كأدوات استراتيجية في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، خاصة في ما يتعلق ببناء القدرات البشرية المؤهلة.
- يوفر إطارًا علميًا يمكن الاعتماد عليه لتطوير السياسات التدريبية في المؤسسات السعودية بما يخدم استدامة الأداء والكفاءة.
- يساعد صناع القرار على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مستدامة تؤثر على مختلف مستويات الإدارة وليس فقط على مستوى الأفراد.
- يساهم في تعزيز الفهم التطبيقي لمفاهيم الاستدامة الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص في بيئة العمل السعودية.
- يُعد من الدراسات التي تدمج الفجوة بين النظرية والممارسة في مجال التطوير الإداري وربطه بالاستدامة.
- يُغني الأدبيات المحلية والعربية في موضوع حيوي مرتبط برؤية وطنية طموحة، ويضيف بعدًا نوعيًا للدراسات السابقة.
- يُعزز من وعي القيادات الإدارية بأهمية التخطيط طويل الأمد للاستثمار في رأس المال البشري باعتباره محورًا محوريًا للاستدامة.
- يوجه الانتباه إلى أهمية التقييم المستمر لأثر التدريب على مستوى الأداء المؤسسي العام، وليس فقط على مستوى المشاركين.
- يُساعد في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر والابتكار الإداري في مواجهة التحديات المستقبلية.

#### رابعاً: فرضيات الدراسة

١. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب الإداري وتحقيق الاستدامة الإدارية في المؤسسات السعودية.
  ٢. يساهم التخطيط الاستراتيجي للتطوير الإداري في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي على المدى الطويل.
  ٣. تختلف درجة تأثير التدريب والتطوير على الاستدامة المؤسسية بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة.
- يعزز من فهم العلاقة بين التطوير الإداري والاستدامة المؤسسية في ظل التحولات الوطنية.

- يوفر إطارًا علميًا ومهنيًا يدعم صناع القرار في تصميم برامج تدريب استراتيجية.  
- يواكب توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في بناء مؤسسات مرنة ومستدامة.  
- يسد فجوة بحثية في الدراسات التطبيقية حول فعالية التدريب في البيئة السعودية.

## مقدمة

في عالم اليوم الديناميكي والمتسارع، تبرز أهمية الإدارة الفعالة والمستدامة كحجر الزاوية لتحقيق النجاح والنمو للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها. لم يعد مفهوم الإدارة يقتصر على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل فحسب، بل امتد ليشمل نظرة مستقبلية تأخذ في الحسبان الاستدامة في الأداء والموارد والتأثير المجتمعي. وفي هذا السياق، يكتسب التدريب الإداري دوراً محورياً في بناء القدرات وتطوير الكفاءات اللازمة لتحقيق هذه الاستدامة.

تزداد أهمية هذا الموضوع بشكل خاص في المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولات اقتصادية واجتماعية طموحة في ظل "رؤية المملكة ٢٠٣٠". تسعى المملكة إلى بناء اقتصاد مزدهر ومستدام، يعتمد على كوادر وطنية مؤهلة وقادرة على مواكبة التحديات واغتنام الفرص. ومن هنا، يصبح فهم العلاقة بين الاستدامة الإدارية، نماذج التدريب الفعالة، ودورها في التنمية المؤسسية، بالإضافة إلى استيعاب ممارسات التطوير الإداري في البيئة السعودية، أمراً بالغ الأهمية للمساهمة في تحقيق أهداف الرؤية.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لمفهوم الاستدامة الإدارية وأهميته، استعراض نماذج ومجالات التدريب الإداري الحديثة، وتوضيح العلاقة الوثيقة بين التدريب والتنمية المؤسسية المستدامة. كما سنتناول الدراسة بعد الاستدامة الإدارية في سياق "رؤية المملكة ٢٠٣٠" واستعراض أبرز ممارسات التطوير الإداري في بيئة العمل السعودية، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص الفريدة لهذه البيئة وتحدياتها وفرصها.

لتحقيق هذه الأهداف، ستعتمد الدراسة على منهجية تحليلية تستند إلى مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة، بالإضافة إلى تحليل المفاهيم والنماذج المختلفة. سيتم تنظيم الدراسة في عدة فصول تتناول كل عنصر من العناصر المذكورة في الإطار العام، بهدف تقديم رؤية متكاملة وشاملة حول موضوع الاستدامة الإدارية والتطوير في بيئة العمل السعودية.

يُأمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء النقاش حول أهمية الاستدامة الإدارية والتطوير، وتقديم إطار مرجعي للمؤسسات والأفراد العاملين في المملكة العربية السعودية الساعين إلى تبني ممارسات إدارية مستدامة وتحقيق التنمية المؤسسية الشاملة.

## مفهوم الاستدامة الإدارية

### تعريف الاستدامة لغة واصطلاحاً

لغويًا، تشير كلمة "استدامة" إلى القدرة على البقاء والدوام والاستمرار لفترة طويلة دون استنزاف أو تدهور. تحمل الكلمة في طبيعتها معنى الثبات والاستقرار والقدرة على التجدد والتكيف مع مرور الوقت.

اصطلاحًا، يُستخدم مفهوم الاستدامة في سياقات متنوعة، بما في ذلك البيئة والاقتصاد والمجتمع. في المجال البيئي، ترتبط الاستدامة بالحفاظ على الموارد الطبيعية وتجنب استنزافها لضمان قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. اقتصاديًا، تشير الاستدامة إلى تحقيق النمو الاقتصادي بطريقة لا تؤدي إلى تدهور البيئة أو استنزاف الموارد على المدى الطويل. اجتماعيًا، تعني الاستدامة تحقيق العدالة والمساواة وتلبية الاحتياجات الأساسية لجميع أفراد المجتمع مع الحفاظ على التماسك الاجتماعي والثقافي. "الاستدامة"، ويكيبيديا.

### مفهوم الاستدامة الإدارية

بناءً على المفاهيم العامة للاستدامة، يمكن تعريف الاستدامة الإدارية بأنها تبني المؤسسات لممارسات إدارية رشيدة ومكاملة تأخذ في الحسبان الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عملياتها وقراراتها، بهدف تحقيق أهدافها الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة أو المؤسسة نفسها على تحقيق أهدافها المستقبلية. تتجاوز الاستدامة الإدارية مجرد الامتثال للقوانين واللوائح البيئية أو الاجتماعية، لتشمل رؤية استراتيجية شاملة تدمج مبادئ الاستدامة في صميم عمل المؤسسة وثقافتها. إنها تعني إدارة الموارد بكفاءة، وتقليل الآثار السلبية على البيئة والمجتمع، وتعزيز بيئة عمل عادلة ومنصفة، وضمان الحوكمة الرشيدة والشفافية في جميع العمليات. (السبيعي، ٢٠٢١)

## أهمية الاستدامة الإدارية للمؤسسات

تبنى المؤسسات لمبادئ الاستدامة الإدارية يحمل العديد من الفوائد الهامة التي تؤثر بشكل إيجابي على أدائها وسمعتها وقدرتها على المنافسة على المدى الطويل. من أبرز هذه الفوائد:

• **تحسين الأداء المالي:** يمكن لممارسات الاستدامة أن تؤدي إلى خفض التكاليف من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد (مثل الطاقة والمياه والمواد الخام)، وتقليل النفايات، وتجنب الغرامات والعقوبات المتعلقة بالمخالفات البيئية أو الاجتماعية. كما يمكن أن تفتح أسواقًا جديدة للمنتجات والخدمات المستدامة وتجذب المستثمرين الذين يفضلون الشركات ذات الأداء البيئي والاجتماعي القوي.

• **تعزيز السمعة والعلامة التجارية:** تكتسب المؤسسات التي تتبنى ممارسات مستدامة سمعة طيبة لدى العملاء والموظفين والمجتمع بشكل عام. يعزز هذا الولاء والثقة بالعلامة التجارية، ويجعل المؤسسة أكثر جاذبية للعملاء والشركاء والمواهب.

• **جذب الكفاءات والاحتفاظ بها:** يبحث العديد من الموظفين، وخاصة الأجيال الشابة، عن العمل في مؤسسات ذات قيم واضحة ومساهمة إيجابية في المجتمع والبيئة. إن تبني ممارسات الاستدامة يمكن أن يجعل المؤسسة أكثر جاذبية للمواهب ويساهم في الاحتفاظ بالموظفين المتميزين. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٢)

• **إدارة المخاطر والفرص:** يساعد تبني منظور الاستدامة المؤسسات على تحديد المخاطر المحتملة المتعلقة بالتغيرات البيئية أو الاجتماعية أو التنظيمية في وقت مبكر واتخاذ الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثارها. كما يمكن أن يكشف عن فرص جديدة للابتكار وتطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات السوق المتغيرة وتساهم في تحقيق أهداف الاستدامة.

• **تعزيز الابتكار:** غالبًا ما يدفع السعي لتحقيق الاستدامة المؤسسات إلى البحث عن حلول جديدة ومبتكرة لتحدياتها البيئية والاجتماعية والاقتصادية. يمكن أن يؤدي هذا إلى تطوير تقنيات وعمليات ومنتجات جديدة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية.

• **تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة:** يساعد تبني ممارسات الاستدامة على بناء علاقات قوية وإيجابية مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والموردين والمجتمعات المحلية والجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية. هذه العلاقات يمكن أن تكون حاسمة لنجاح المؤسسة واستدامتها على المدى الطويل.

## مبادئ الاستدامة الإدارية

تقوم الاستدامة الإدارية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه عمل المؤسسات وتساعد على دمج أبعاد الاستدامة في عملياتها وقراراتها. من أبرز هذه المبادئ:

• **الشمولية والتكامل:** يجب أن تشمل الاستدامة جميع جوانب عمل المؤسسة وتتكامل مع استراتيجياتها وأهدافها الرئيسية. لا ينبغي أن تُعامل الاستدامة كمشروع جانبي أو مسؤولية قسم واحد فقط.

• **الشفافية والمساءلة:** يجب على المؤسسات أن تكون شفافة في الإفصاح عن أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وأن تكون مساءلة عن تأثيراتها. يتضمن ذلك تقديم تقارير دورية وموثوقة لأصحاب المصلحة. (السبيعي، ٢٠٢١)

• **العدالة والمساواة:** يجب أن تلتزم المؤسسات بمبادئ العدالة والمساواة في معاملة جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والموردين والمجتمعات المحلية.

• **الكفاءة والمسؤولية في استخدام الموارد:** يجب على المؤسسات أن تسعى إلى تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في استخدام الموارد الطبيعية والبشرية والمالية، وتقليل الهدر والتلوث.

• **التركيز على المدى الطويل:** تتطلب الاستدامة الإدارية تبني منظور طويل الأجل في التخطيط واتخاذ القرارات، مع الأخذ في الاعتبار الآثار المستقبلية لأفعال اليوم.

• **المشاركة والتعاون مع أصحاب المصلحة:** يجب على المؤسسات أن تشارك وتتعاون مع مختلف أصحاب المصلحة لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم ودمجها في استراتيجيات الاستدامة الخاصة بها.

• **التحسين المستمر:** يجب على المؤسسات أن تسعى باستمرار لتحسين أدائها في مجالات الاستدامة من خلال تبني أفضل الممارسات والابتكار.

### العوامل المؤثرة في تبني الاستدامة الإدارية

هناك مجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قرار المؤسسات بتبني ممارسات الاستدامة الإدارية ومدى التزامها بها.

### عوامل داخلية:

• **القيادة والرؤية:** يلعب القادة دورًا حاسمًا في تحديد توجه المؤسسة نحو الاستدامة. إن وجود قيادة ملتزمة ومؤمنة بأهمية الاستدامة وذات رؤية واضحة هو عامل أساسي لتبني ممارسات مستدامة بشكل فعال. (الغامدي، ٢٠٢٠)

- **ثقافة المؤسسة وقيمها:** إذا كانت ثقافة المؤسسة وقيمها تدعم المسؤولية الاجتماعية والبيئية والنزاهة، فمن المرجح أن تتبنى ممارسات الاستدامة بسهولة أكبر. (الزهراني، ٢٠٢٠)
- **الموارد والقدرات:** يتطلب تبني ممارسات الاستدامة استثمار موارد مالية وبشرية وتقنية. إن توافر هذه الموارد والقدرات يؤثر على قدرة المؤسسة على تنفيذ مبادرات الاستدامة.
- **الهيكل التنظيمي والعمليات:** يجب أن يكون الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية للمؤسسة مهيأة لدعم ممارسات الاستدامة. قد يتطلب ذلك إجراء تغييرات في الهياكل والمسؤوليات والإجراءات.
- **عوامل خارجية:**
  - **الضغوط التنظيمية والقانونية:** تلعب القوانين واللوائح البيئية والاجتماعية دوراً مهماً في دفع المؤسسات نحو تبني ممارسات الاستدامة. قد تفرض الحكومات معايير بيئية واجتماعية محددة وتفرض عقوبات على المخالفين.
  - **توقعات أصحاب المصلحة:** يتزايد اهتمام العملاء والمستثمرين والمجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية بقضايا الاستدامة. يمكن أن تمارس هذه الجهات ضغوطاً على المؤسسات لتبني ممارسات أكثر مسؤولية.
  - **الضغوط التنافسية:** قد يدفع المنافسون الذين يتبنون ممارسات الاستدامة المؤسسات الأخرى إلى أن تحذو حذوها للحفاظ على قدرتها التنافسية وجاذبيتها في السوق.
  - **التطورات التكنولوجية:** يمكن أن توفر التكنولوجيا حلولاً مبتكرة للمساعدة في تحقيق أهداف الاستدامة، مثل تقنيات الطاقة المتجددة وكفاءة استخدام الطاقة وإدارة النفايات.
  - **الأحداث العالمية والتحديات البيئية والاجتماعية:** تزيد الوعي بالتحديات العالمية مثل تغير المناخ وندرة الموارد وعدم المساواة الاجتماعية من الضغط على المؤسسات للمساهمة في إيجاد حلول مستدامة.
- **في الختام،** يمثل مفهوم الاستدامة الإدارية تحولاً جوهرياً في طريقة إدارة المؤسسات، حيث يدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في صميم عملها. إن تبني مبادئ الاستدامة لا يحقق فوائد للمؤسسات فحسب، بل يساهم أيضاً في بناء مستقبل أكثر استدامة للجميع.

## نماذج ومجالات التدريب الإداري

### مفهوم التدريب الإداري وأهميته

يُعرف التدريب الإداري بأنه عملية منظمة تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقدرات المديرين والموظفين في مختلف المستويات الإدارية، بما يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية وكفاءة أعلى، والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة. لا يقتصر التدريب الإداري على تزويد المتدربين بالمعلومات النظرية فحسب، بل يشمل أيضاً تطوير المهارات العملية والسلوكيات الإيجابية اللازمة للنجاح في الأدوار الإدارية والقيادية.

تتمثل أهمية التدريب الإداري في عدة جوانب حيوية للمؤسسات:

- **تحسين الأداء الفردي والجماعي:** يساعد التدريب الإداري على تزويد المديرين والموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية أكبر، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة وأدائها العام.
- **تطوير المهارات القيادية:** يساهم التدريب في تطوير المهارات القيادية الأساسية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، مما يمكن المديرين من قيادة فرقهم بفاعلية وتحقيق الأهداف المشتركة.
- **تعزيز مهارات الاتصال والتواصل:** يعتبر التواصل الفعال من الركائز الأساسية للإدارة الناجحة. يعمل التدريب على تطوير مهارات الاتصال الشفهي والكتابي والاستماع الفعال والتفاوض وبناء العلاقات.
- **تمكين الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي:** عندما يشعر الموظفون بأن مؤسستهم تستثمر في تطويرهم وتنمية قدراتهم، يزيد شعورهم بالتقدير والولاء والرضا الوظيفي، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويزيد من دافعيتهم.
- **مواكبة التغيرات والتطورات:** يساعد التدريب الإداري المؤسسات على تكييف كوادرها مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال والتكنولوجيا والأسواق، من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع هذه التغيرات بفاعلية.
- **بناء ثقافة التعلم المستمر:** يشجع التدريب على تبني ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة، حيث يصبح تطوير المعرفة والمهارات جزءاً أساسياً من عمل الموظفين ونموهم المهني.
- **تحسين القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات:** يعمل التدريب على تزويد المديرين والموظفين بالأدوات والتقنيات اللازمة لتحليل المشكلات بشكل فعال واتخاذ قرارات مستنيرة ومناسبة.

• **دعم التنمية المؤسسية:** يلعب التدريب الإداري دورًا حيويًا في تحقيق أهداف التنمية المؤسسية من خلال تطوير القدرات البشرية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق النمو المستدام. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٢)

### نماذج التدريب الإداري

تتنوع نماذج التدريب الإداري لتلبية الاحتياجات المختلفة للمؤسسات والمتدربين. يعتمد اختيار النموذج المناسب على عدة عوامل مثل أهداف التدريب، وميزانية المؤسسة، وعدد المتدربين، وطبيعة المحتوى التدريبي. من أبرز نماذج التدريب الإداري:

• **التدريب أثناء العمل (On-the-Job Training - OJT):** يتم هذا النوع من التدريب في بيئة العمل الفعلية، حيث يتعلم الموظف المهام والمسؤوليات من خلال الممارسة والتوجيه المباشر من قبل زميل أو مشرف ذي خبرة. يعتبر هذا النموذج فعالاً لتنمية المهارات العملية والمعرفة الخاصة بالوظيفة.

• **الدورات وورش العمل (Courses and Workshops):** هي برامج تدريبية منظمة تُقام في قاعات تدريب أو عبر الإنترنت، وتتضمن عادةً محاضرات ومناقشات وتمارين عملية ودراسات حالة. تعتبر هذه النماذج مناسبة لنقل المعرفة النظرية وتطوير مجموعة واسعة من المهارات.

• **التدريب الإلكتروني (E-learning):** يعتمد هذا النموذج على استخدام التقنيات الرقمية والإنترنت لتقديم المحتوى التدريبي. يوفر مرونة في الوقت والمكان ويتيح للمتدربين التعلم بالسرعة التي تناسبهم. يشمل ذلك الدورات التفاعلية، ومقاطع الفيديو التعليمية، والمحاكاة عبر الإنترنت.

• **التوجيه والإرشاد (Mentoring and Coaching):** يتضمن التوجيه والإرشاد علاقة فردية بين شخص ذي خبرة (الموجه أو المرشد) وشخص أقل خبرة (الموجه أو المتدرب)، حيث يقدم الموجه الدعم والتوجيه والنصيحة لتطوير مهارات وقدرات المتدرب وتحقيق أهدافه المهنية.

• **دراسة الحالة (Case Study):** تستخدم دراسة الحالة سيناريوهات واقعية أو افتراضية لمواقف إدارية أو تحديات تواجهها المؤسسات. يقوم المتدربون بتحليل الحالة واقتراح حلول واتخاذ قرارات، مما يطور مهاراتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

- **لعب الأدوار (Role-Playing):** في هذا النموذج، يقوم المتدربون بتمثيل أدوار مختلفة في سيناريو معين، مما يساعدهم على تطوير مهارات الاتصال والتفاوض والتعامل مع المواقف الصعبة في بيئة آمنة.
- **المحاكاة (Simulation):** تستخدم المحاكاة نماذج واقعية لعمليات أو أنظمة معقدة، مما يتيح للمتدربين تجربة قرارات مختلفة وفهم أثارها دون تحمل المخاطر الحقيقية. تعتبر هذه الطريقة فعالة لتطوير مهارات التفكير الاستراتيجي وحل المشكلات المعقدة.

### مجالات التدريب الإداري

- يغطي التدريب الإداري مجموعة واسعة من المجالات التي تهدف إلى تطوير مختلف جوانب الأداء الإداري والقيادي. من أبرز هذه المجالات:
- **مهارات القيادة والإدارة:** تشمل تطوير القدرة على تحديد الرؤية والأهداف، وتحفيز الفرق، وتفويض المهام، وتقييم الأداء، وإدارة التغيير، وبناء فرق عمل فعالة. (الغامدي، ٢٠٢٠)
- **مهارات الاتصال والتواصل الفعال:** تركز على تطوير القدرة على التواصل بوضوح وفعالية مع مختلف الأطراف (المرووسين، الزملاء، الرؤساء، العملاء)، ومهارات الاستماع النشط، وتقديم العروض، وكتابة التقارير، والمراسلات.
- **مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات:** تهدف إلى تزويد المديرين بالأدوات والتقنيات اللازمة لتحديد المشكلات وتحليلها وتقييم البدائل المتاحة واتخاذ قرارات مستنيرة وفي الوقت المناسب.
- **مهارات إدارة الوقت وتنظيم الأولويات:** تساعد على تطوير القدرة على تخطيط الوقت وتحديد الأولويات وتنظيم المهام بفعالية لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية.
- **مهارات التفاوض والإقناع:** تركز على تطوير القدرة على بناء علاقات قوية والتأثير في الآخرين والوصول إلى اتفاقيات مرضية لجميع الأطراف.
- **التدريب على استخدام التقنيات الإدارية الحديثة:** يشمل التدريب على استخدام البرامج والتطبيقات والأدوات التكنولوجية التي تساعد في تحسين الكفاءة الإدارية وإدارة المعلومات والبيانات.
- **إدارة الموارد البشرية:** يغطي موضوعات مثل التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وإدارة الرواتب والمزايا والعلاقات مع الموظفين. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٢)

- **التخطيط الاستراتيجي:** يهدف إلى تطوير القدرة على وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها.
  - **إدارة المشاريع:** يركز على تطوير المهارات اللازمة لتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع بفعالية وفي حدود الميزانية والوقت المحدد.
  - **إدارة الجودة الشاملة:** يهدف إلى تعريف المديرين بمبادئ وأدوات إدارة الجودة وكيفية تطبيقها لتحسين جودة المنتجات والخدمات والعمليات.
  - **التدريب على الاستدامة الإدارية:** يتضمن تزويد المديرين بالمعرفة والمهارات اللازمة لدمج مبادئ الاستدامة في عمليات المؤسسة وقراراتها.
- يعتبر اختيار النماذج والمجالات التدريبية المناسبة أمرًا بالغ الأهمية لضمان تحقيق أهداف التدريب وتحقيق أقصى استفادة للمؤسسة والموظفين. يجب أن يستند هذا الاختيار إلى تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية وتقييم فعالية النماذج المختلفة في تحقيق هذه الاحتياجات.

### علاقة التدريب بالتنمية المؤسسية

### مفهوم التنمية المؤسسية وأبعادها

تُعرف التنمية المؤسسية بأنها عملية شاملة ومستمرة تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية على المدى الطويل. تتضمن هذه العملية إحداث تغييرات إيجابية ومخطط لها في مختلف جوانب المؤسسة، بما في ذلك هيكلها التنظيمي، وثقافتها، وعملياتها، ونظمها، والأهم من ذلك، قدراتها البشرية. تهدف التنمية المؤسسية إلى بناء مؤسسة مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتحقيق النمو المستدام.

تتعدد أبعاد التنمية المؤسسية وتشمل جوانب مختلفة من عمل المؤسسة:

- **البعد الهيكلي:** يتعلق بتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية وتوزيع السلطات والمسؤوليات. تهدف التنمية المؤسسية في هذا البعد إلى إنشاء هيكل تنظيمي فعال يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويسهل تدفق المعلومات واتخاذ القرارات.
- **البعد الثقافي:** يشير إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تميز المؤسسة. تهدف التنمية المؤسسية في هذا البعد إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الابتكار والتعاون والتعلم المستمر والالتزام بأهداف المؤسسة.

- **البعد البشري:** يركز على تطوير قدرات ومهارات ومعارف الموظفين في جميع المستويات. يعتبر هذا البعد أساسياً للتنمية المؤسسية الشاملة، حيث أن الكفاءات البشرية هي المحرك الرئيسي للأداء المؤسسي. يشمل هذا البعد التدريب والتطوير والتحفيز وإدارة الأداء. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٢)
  - **البعد التقني:** يتعلق بتوظيف التكنولوجيا المناسبة لتحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية وتسهيل التواصل وتبادل المعلومات. تهدف التنمية المؤسسية في هذا البعد إلى تبني التقنيات الحديثة التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
  - **بعد العمليات والنظم:** يشمل تطوير وتحسين العمليات والإجراءات الداخلية والنظم الإدارية (مثل نظم المعلومات، ونظم إدارة الجودة، والنظم المالية). تهدف التنمية المؤسسية في هذا البعد إلى تحقيق الكفاءة والفعالية والشفافية في العمليات. (السبيعي، ٢٠٢١)
  - **البعد الاستراتيجي:** يتعلق بتحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها. تهدف التنمية المؤسسية في هذا البعد إلى ضمان وجود توجه استراتيجي واضح للمؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.
- الدور الاستراتيجي للتدريب في تحقيق التنمية المؤسسية**
- يلعب التدريب الإداري دوراً استراتيجياً وحيوياً في تحقيق أهداف التنمية المؤسسية بمختلف أبعادها. يعتبر التدريب أداة قوية لتطوير القدرات البشرية التي تعتبر بدورها المحرك الأساسي للتغيير والتطوير في المؤسسة. تتجلى أهمية التدريب في التنمية المؤسسية من خلال: (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٢)
  - **تطوير الكفاءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات:** يساعد التدريب على تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لفهم وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الجديدة. بدون كوادر مؤهلة، قد تظل الاستراتيجيات مجرد خطط على الورق. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٢)
  - **تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية:** يمكن لبرامج التدريب أن تساهم في تعزيز القيم والسلوكيات المرغوبة في الثقافة التنظيمية، مثل التعاون والابتكار والتركيز على العملاء والجودة.

• **تحسين الأداء الفردي والجماعي:** من خلال تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية أكبر، يساهم التدريب في تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة إنتاجيتها.

• **دعم التغيير والتكيف:** في ظل البيئة المتغيرة باستمرار، يساعد التدريب المؤسسات على تكيف كوادرها مع المتطلبات الجديدة وتجهيزهم للتعامل مع التحديات المستقبلية. يمكن لبرامج التدريب أن تسهل عملية تبني التغييرات التنظيمية والثقافية والتقنية.

• **بناء القدرات القيادية:** يعتبر تطوير القادة الفعالين أمرًا بالغ الأهمية للتنمية المؤسسية. تعمل برامج التدريب القيادي على تزويد المديرين بالمهارات اللازمة لقيادة فرقهم بفعالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

• **سد الفجوات في المهارات والمعرفة:** يساعد التدريب على تحديد ومعالجة الفجوات بين المهارات والمعرفة الحالية للموظفين والمتطلبات الوظيفية، مما يضمن وجود كوادر مؤهلة لأداء المهام المطلوبة.

• **زيادة الابتكار والإبداع:** يمكن لبرامج التدريب التي تركز على تطوير مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات أن تساهم في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.

• **تحسين التواصل والتعاون:** تعمل برامج التدريب على تطوير مهارات الاتصال والتواصل الفعال بين الموظفين والإدارات المختلفة، مما يعزز التعاون والتنسيق ويحسن بيئة العمل.

### آليات التكامل بين التدريب والتنمية المؤسسية

لضمان أن يساهم التدريب بشكل فعال في تحقيق أهداف التنمية المؤسسية، يجب أن يكون هناك تكامل وتناغم بين جهود التدريب واستراتيجيات التنمية المؤسسية. من أبرز آليات هذا التكامل:

• **ربط برامج التدريب بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:** يجب أن تكون برامج التدريب مصممة لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يجب تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على الفجوات في المهارات والمعرفة اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

• **تقييم أثر التدريب على الأداء المؤسسي:** يجب أن يتم تقييم فعالية برامج التدريب من خلال قياس تأثيرها على مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة. يساعد ذلك على

التأكد من أن الاستثمار في التدريب يحقق عائداً إيجابياً ويساهم في تحقيق أهداف التنمية المؤسسية.

• إشراك الإدارة العليا في عملية التدريب والتطوير: يجب أن تلتزم الإدارة العليا بدعم جهود التدريب والتطوير وتوفير الموارد اللازمة لها. كما يجب أن تشارك الإدارة في تحديد الاحتياجات التدريبية ومتابعة نتائج برامج التدريب.

• تضمين التدريب في خطط التنمية المؤسسية: يجب أن يكون التدريب جزءاً لا يتجزأ من خطط التنمية المؤسسية الشاملة، وليس مجرد نشاط منفصل. يجب أن يتم تنسيق جهود التدريب مع المبادرات الأخرى للتنمية المؤسسية.

• توفير فرص للتطبيق العملي للمعرفة والمهارات المكتسبة: يجب أن تتضمن برامج التدريب فرصاً للمتدربين لتطبيق ما تعلموه في بيئة العمل الفعلية. يمكن أن يشمل ذلك مشاريع عملية أو مهام محددة بعد التدريب.

• تشجيع ثقافة التعلم المستمر: يجب على المؤسسة أن تخلق بيئة تشجع الموظفين على التعلم والتطوير المستمر، وتوفير الموارد والفرص اللازمة لذلك.

• استخدام أساليب تدريب متنوعة ومبتكرة: يجب أن تعتمد المؤسسات على مجموعة متنوعة من أساليب التدريب التي تناسب الاحتياجات المختلفة للمتدربين وطبيعة المحتوى التدريبي. يمكن أن يشمل ذلك التدريب الإلكتروني، والتوجيه والإرشاد، ودراسات الحالة، والمحاكاة.

### تحديات تحقيق التكامل وسبل التغلب عليها

قد تواجه المؤسسات بعض التحديات في تحقيق التكامل الفعال بين التدريب والتنمية المؤسسية. من أبرز هذه التحديات:

• عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة للتدريب: قد ينظر إلى التدريب على أنه مجرد نشاط روتيني بدلاً من كونه أداة استراتيجية لدعم أهداف المؤسسة.

• ضعف التواصل والتنسيق بين إدارات التدريب والإدارات الأخرى: قد يؤدي نقص التواصل إلى عدم توافق برامج التدريب مع الاحتياجات الفعلية للإدارات المختلفة.

• صعوبة قياس عائد الاستثمار في التدريب: قد يكون من الصعب تحديد وقياس التأثير المباشر للتدريب على الأداء المؤسسي.

• مقاومة التغيير من قبل الموظفين أو الإدارة: قد يواجه تبني مبادرات جديدة في التدريب والتنمية مقاومة من بعض الأطراف.

• محدودية الموارد المخصصة للتدريب والتطوير: قد لا تخصص بعض المؤسسات ميزانية كافية لبرامج التدريب والتطوير.

- للتغلب على هذه التحديات، يمكن للمؤسسات اتخاذ عدة خطوات:
- تطوير استراتيجية واضحة للتدريب والتطوير: يجب أن تكون هذه الاستراتيجية متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
  - تعزيز التواصل والتنسيق بين إدارات التدريب والإدارات الأخرى: يمكن تحقيق ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية وإنشاء لجان مشتركة.
  - تبني أساليب فعالة لتقييم أثر التدريب: يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وجمع ردود الفعل من المتدربين والمديرين لتقييم فعالية البرامج التدريبية. (الحربي، ٢٠٢١)
  - إشراك الموظفين والإدارة في عملية التخطيط والتنفيذ للتدريب: يمكن أن يساعد ذلك في تقليل مقاومة التغيير وزيادة الالتزام.
  - تخصيص ميزانية كافية للتدريب والتطوير: يجب أن ينظر إلى الاستثمار في التدريب على أنه استثمار استراتيجي طويل الأجل.
- في الختام، تعتبر العلاقة بين التدريب والتنمية المؤسسية علاقة تكاملية وحيوية. يلعب التدريب دورًا محوريًا في بناء القدرات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف التنمية المؤسسية المستدامة. من خلال التكامل الفعال بين جهود التدريب والاستراتيجيات المؤسسية، يمكن للمؤسسات تعزيز أدائها وتحقيق النمو والازدهار على المدى الطويل. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٢)
- بعد الاستدامة الإدارية في رؤية المملكة ٢٠٣٠  
نظرة عامة على رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهدافها
- تمثل "رؤية المملكة ٢٠٣٠" خطة طموحة وشاملة أطلقها صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود، ولي العهد رئيس مجلس الوزراء، تهدف إلى تحقيق تحول جذري في اقتصاد المملكة ومجتمعها وحوكمتها. تركز الرؤية على ثلاثة محاور رئيسية متكاملة: وزارة الاقتصاد والتخطيط، (٢٠٢٢)
- مجتمع حيوي: يهدف هذا المحور إلى بناء مجتمع نابض بالحياة، يتمتع أفراده بأسلوب حياة صحي وسعيد، وتتوفر فيه الفرص للنمو الشخصي والمهني، ويحافظ على قيمه وتقاليده العريقة.

- **اقتصاد مزدهر:** يسعى هذا المحور إلى تنويع مصادر الاقتصاد الوطني وتقليل الاعتماد على النفط، وتطوير قطاعات جديدة واعدة، وجذب الاستثمارات، وتوفير فرص عمل جاذبة للمواطنين.
  - **وطن طموح:** يركز هذا المحور على تطوير حوكمة رشيدة وفعالة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتمكين القطاع الخاص، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، والاستثمار في البنية التحتية. (السيبي، ٢٠٢١)
  - تتضمن الرؤية مجموعة واسعة من الأهداف الاستراتيجية والمبادرات الطموحة التي تغطي مختلف جوانب التنمية في المملكة. من أبرز هذه الأهداف:
  - **تنويع الاقتصاد:** زيادة مساهمة القطاعات غير النفطية في الناتج المحلي الإجمالي.
  - **تطوير القطاع الخاص:** تمكين القطاع الخاص ليصبح محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل.
  - **جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة:** خلق بيئة جاذبة للاستثمارات الأجنبية النوعية.
  - **تنمية القدرات البشرية:** الاستثمار في تعليم وتدريب وتأهيل الكوادر الوطنية ورفع مستوى مهاراتهم. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٢)
  - **تحسين جودة الحياة:** تطوير المدن وتوفير بيئة حضرية مستدامة وتعزيز الأنشطة الثقافية والترفيهية والرياضية.
  - **تحقيق الاستدامة البيئية:** الحفاظ على الموارد الطبيعية وتقليل التلوث وتعزيز استخدام الطاقة المتجددة.
  - **تعزيز الحوكمة الرشيدة والشفافية:** تطبيق أعلى معايير الشفافية والمساءلة في جميع القطاعات.
- موقع الاستدامة الإدارية في رؤية ٢٠٣٠
- تحتل الاستدامة بمفهومها الشامل (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) مكانة بارزة في "رؤية المملكة ٢٠٣٠". تتضمن الرؤية العديد من الأهداف والمبادرات التي تعكس التزام المملكة بتحقيق التنمية المستدامة في مختلف القطاعات. وبشكل خاص، يبرز بعد الاستدامة الإدارية كعنصر أساسي لتحقيق هذه الأهداف وضمان استمراريته على المدى الطويل. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٢٢)
- تتجلى أهمية الاستدامة الإدارية في رؤية ٢٠٣٠ من خلال:

- **الحوكمة الرشيدة والشفافية:** يؤكد محور "وطن طموح" على أهمية تطبيق أعلى معايير الحوكمة الرشيدة والشفافية والمساءلة في جميع المؤسسات الحكومية والخاصة. تعتبر هذه المبادئ أساسية للاستدامة الإدارية، حيث تضمن اتخاذ القرارات الرشيدة وإدارة الموارد بكفاءة ومسؤولية. (السبيعي، ٢٠٢١)
  - **كفاءة استخدام الموارد:** تسعى الرؤية إلى تحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد الطبيعية والمالية والبشرية. يتمشى هذا الهدف بشكل مباشر مع مبادئ الاستدامة الإدارية التي تركز على الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر.
  - **تنمية القدرات البشرية:** يعتبر الاستثمار في تنمية القدرات البشرية وتمكين الكوادر الوطنية هدفًا استراتيجيًا رئيسيًا في الرؤية. يرتبط هذا الهدف بالاستدامة الإدارية من خلال تطوير الكفاءات الإدارية والقيادية القادرة على تبني ممارسات مستدامة في إدارة المؤسسات. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٢)
  - **تمكين القطاع الخاص:** تهدف الرؤية إلى تعزيز دور القطاع الخاص ليصبح شريكًا رئيسيًا في التنمية الاقتصادية. يتطلب ذلك تبني الشركات في القطاع الخاص لممارسات إدارية مستدامة تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي المسؤول.
  - **الاستدامة البيئية:** يولي محور "اقتصاد مزدهر" و "مجتمع حيوي" اهتمامًا كبيرًا بالحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية. تتطلب تحقيق أهداف الاستدامة البيئية تبني المؤسسات لممارسات إدارية مستدامة تقلل من أثارها البيئية السلبية.
  - **المسؤولية الاجتماعية للشركات:** تشجع الرؤية الشركات على الاضطلاع بمسؤولياتها الاجتماعية والمساهمة في التنمية المجتمعية. تعتبر المسؤولية الاجتماعية جزءًا لا يتجزأ من مفهوم الاستدامة الإدارية. (الزهراني، ٢٠٢٠)
- مبادرات وبرامج رؤية ٢٠٣٠ ذات الصلة بالاستدامة الإدارية**
- تتضمن "رؤية المملكة ٢٠٣٠" العديد من المبادرات والبرامج التي تدعم بشكل مباشر أو غير مباشر تحقيق الاستدامة الإدارية في مختلف القطاعات. من أبرز هذه المبادرات والبرامج:
- **برنامج تطوير القطاع المالي:** يهدف إلى تطوير قطاع مالي متقدم يدعم النمو الاقتصادي المستدام، ويعزز الشفافية والحوكمة في المؤسسات المالية.
  - **برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية:** يركز على بناء قطاع صناعي متنوع ومستدام، مع الأخذ في الاعتبار المعايير البيئية والاجتماعية.

- برنامج جودة الحياة: يهدف إلى تحسين جودة حياة المواطنين والمقيمين من خلال توفير بيئة مستدامة وخيارات متنوعة للثقافة والترفيه والرياضة.
- مبادرة السعودية الخضراء ومبادرة الشرق الأوسط الأخضر: تهدفان إلى تحقيق أهداف طموحة في مجال حماية البيئة وتقليل الانبعاثات الكربونية وزيادة الاعتماد على الطاقة المتجددة. تتطلب هذه المبادرات تبني ممارسات إدارية مستدامة في جميع القطاعات لضمان تحقيق أهدافها.
- برنامج التحول الوطني: يهدف إلى تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ من خلال مجموعة من المشاريع والمبادرات الاستراتيجية في مختلف القطاعات الحكومية. يتضمن هذا البرنامج التركيز على تحسين كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز الشفافية والمساءلة، وهي عناصر أساسية للاستدامة الإدارية في القطاع العام.
- مبادرات دعم ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة: تشجع الرؤية على نمو هذا القطاع الحيوي. يتطلب ضمان استدامة هذه المنشآت تبني ممارسات إدارية سليمة ومستدامة منذ البداية. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٢٢)
- دور التدريب والتطوير الإداري في تحقيق أهداف الاستدامة ضمن الرؤية يلعب التدريب والتطوير الإداري دورًا حاسمًا في تمكين الكوادر الوطنية وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف الاستدامة المنصوص عليها في "رؤية المملكة ٢٠٣٠". يمكن لبرامج التدريب والتطوير أن تساهم في:
- نشر الوعي بمفاهيم الاستدامة الإدارية: تعريف المديرين والموظفين بمفهوم الاستدامة الإدارية وأبعادها وأهميتها في سياق رؤية ٢٠٣٠.
- تطوير المهارات القيادية المستدامة: تزويد القادة بالمهارات اللازمة لاتخاذ قرارات مستدامة تأخذ في الحسبان الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى الطويل.
- بناء القدرات في مجال إدارة الموارد بكفاءة: تدريب المديرين والموظفين على أفضل الممارسات في إدارة الموارد الطبيعية، والمالية والبشرية بكفاءة ومسؤولية.
- تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية والبيئية: غرس قيم المسؤولية الاجتماعية والبيئية في ثقافة المؤسسة وتشجيع الموظفين على تبني سلوكيات مستدامة.
- تطوير مهارات الابتكار المستدام: تحفيز المديرين والموظفين على البحث عن حلول مبتكرة للتحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
- تدريب الكوادر على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة والشفافية: تعزيز الالتزام بأعلى معايير الشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية.

• **تطوير مهارات إدارة التغيير:** مساعدة المؤسسات على التكيف مع التحولات نحو ممارسات أكثر استدامة.

من خلال الاستثمار في برامج التدريب والتطوير الإداري التي تركز على مفاهيم وممارسات الاستدامة، يمكن للمملكة العربية السعودية بناء كوادر وطنية قادرة على قيادة المؤسسات نحو تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ في إطار من الاستدامة والمسؤولية. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٢٢)

### ممارسات التطوير الإداري في بيئة العمل السعودية

#### خصائص بيئة العمل السعودية وتأثيرها على التطوير الإداري

تتميز بيئة العمل في المملكة العربية السعودية بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تؤثر بشكل مباشر على ممارسات التطوير الإداري وفعاليتها. فهم هذه الخصائص أمر بالغ الأهمية لتصميم وتنفيذ برامج تطوير إداري ناجحة ومستدامة في المملكة. من أبرز هذه الخصائص:

• **التأثير الثقافي والاجتماعي:** تلعب القيم والتقاليد الثقافية والاجتماعية دورًا هامًا في تشكيل بيئة العمل وأنماط الإدارة والتفاعل بين الموظفين. يجب أن تأخذ برامج التطوير الإداري هذه الجوانب في الاعتبار وأن تكون حساسة للسياق الثقافي المحلي. على سبيل المثال، قد يكون هناك تركيز أكبر على العلاقات الشخصية والاحترام hierarchy في بعض الأحيان.

• **التوطين (السعودة):** تعتبر مبادرات التوطين من الأولويات الوطنية في المملكة، وتهدف إلى زيادة نسبة المواطنين السعوديين في مختلف القطاعات. يؤثر ذلك على برامج التطوير الإداري من خلال التركيز على تأهيل وتطوير الكوادر الوطنية لتولي المناصب القيادية والإدارية.

• **النمو الاقتصادي والتنوع:** تشهد المملكة نموًا اقتصاديًا وتنوعًا في القطاعات غير النفطية في إطار رؤية ٢٠٣٠. يتطلب ذلك تطوير مهارات إدارية متخصصة في القطاعات الجديدة والناشئة.

• **التركيبة السكانية الشابة:** تتميز المملكة بتركيبة سكانية شابة، مما يعني وجود قوة عاملة متزايدة تحتاج إلى فرص للتطوير والنمو المهني. يجب أن تستجيب برامج التطوير الإداري لاحتياجات هذه الفئة وتقديم مسارات واضحة للتقدم الوظيفي.

• دور القطاع العام: يلعب القطاع العام دورًا كبيرًا في الاقتصاد السعودي. تتطلب إدارة هذا القطاع تطوير كفاءات إدارية متخصصة في الإدارة الحكومية والخدمة العامة.

• الاعتماد على العمالة الوافدة: تاريخيًا، اعتمدت المملكة على نسبة كبيرة من العمالة الوافدة في مختلف القطاعات. يجب أن تأخذ برامج التطوير الإداري في الاعتبار التنوع الثقافي واللغوي في بيئة العمل.

• التحول الرقمي: تشهد المملكة توجهًا قويًا نحو التحول الرقمي في مختلف القطاعات. يتطلب ذلك تطوير مهارات إدارية تتعلق بإدارة التقنيات الحديثة والتحول الرقمي للعمليات.

تؤثر هذه الخصائص على تصميم وتنفيذ برامج التطوير الإداري من حيث المحتوى، وطرق التدريب، وأساليب التواصل، وتقييم الأداء. يجب أن تكون البرامج مصممة لتلبية الاحتياجات الخاصة بالبيئة السعودية ومراعاة التحديات والفرص المتاحة. (الحربي، ٢٠٢١)

#### أفضل الممارسات في التطوير الإداري المطبقة في المملكة

على الرغم من الخصائص الفريدة لبيئة العمل السعودية، هناك العديد من المؤسسات الرائدة في المملكة التي تبنت أفضل الممارسات في مجال التطوير الإداري وحققت نتائج إيجابية. من أبرز هذه الممارسات:

• برامج القيادة المصممة خصيصًا: تقوم العديد من الشركات والمؤسسات بتصميم برامج قيادية داخلية مخصصة لتطوير قادتها المستقبليين، مع الأخذ في الاعتبار ثقافة المؤسسة واحتياجاتها الخاصة. (الغامدي، ٢٠٢٠)

• التدريب العملي والتطبيقي: هناك توجه متزايد نحو استخدام أساليب تدريب عملية وتطبيقية مثل دراسات الحالة والمحاكاة والمشاريع العملية لضمان اكتساب المهارات بشكل فعال.

• برامج التوجيه والإرشاد: تتبنى العديد من المؤسسات برامج توجيه وإرشاد تربط بين المديرين ذوي الخبرة والموظفين الواعدين لتسريع نموهم المهني ونقل المعرفة والخبرات.

• التعلم الإلكتروني والدمج: يشهد استخدام منصات التعلم الإلكتروني والدورات التدريبية عبر الإنترنت نموًا ملحوظًا في المملكة، مما يوفر مرونة أكبر في الوصول إلى برامج التطوير الإداري. كما يتم استخدام أساليب التعلم المدمج التي تجمع بين التدريب التقليدي والإلكتروني. (الحربي، ٢٠٢١)

- **التركيز على تطوير المهارات الرقمية:** مع التوجه نحو التحول الرقمي، تولي المؤسسات اهتمامًا خاصًا بتطوير المهارات الرقمية لدى مديريها وموظفيها.
- **الاستثمار في تطوير الكوادر الوطنية:** تولي المؤسسات اهتمامًا خاصًا بتطوير وتأهيل الكوادر الوطنية لتولي المناصب القيادية والإدارية، وذلك تماشيًا مع أهداف التوطين.
- **الشراكات مع المؤسسات التعليمية والاستشارية:** تتعاون العديد من المؤسسات مع الجامعات ومراكز التدريب والاستشارات المحلية والدولية لتصميم وتقديم برامج تطوير إداري عالية الجودة.
- **تقييم أثر التدريب:** هناك وعي متزايد بأهمية تقييم فعالية برامج التطوير الإداري وقياس عائد الاستثمار فيها. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٢١)
- **التحديات التي تواجه التطوير الإداري في بيئة العمل السعودية**  
على الرغم من الجهود المبذولة، لا يزال التطوير الإداري في بيئة العمل السعودية يواجه بعض التحديات:
- **محدودية الكفاءات المتخصصة في بعض المجالات:** قد يكون هناك نقص في الكفاءات المتخصصة في بعض المجالات الإدارية الحديثة والناشئة. (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٢)
- **مقاومة التغيير:** قد يواجه تبني أساليب جديدة في الإدارة والتطوير مقاومة من بعض المديرين والموظفين.
- **صعوبة الموازنة بين الاحتياجات التدريبية المتنوعة:** قد يكون من الصعب تلبية الاحتياجات التدريبية المختلفة للموظفين في مختلف المستويات والإدارات.
- **ضغوط العمل والوقت:** قد يجد الموظفون والمديرون صعوبة في تخصيص وقت كاف للمشاركة في برامج التطوير الإداري بسبب ضغوط العمل.
- **قياس العائد على الاستثمار في التدريب:** لا يزال قياس الأثر الحقيقي لبرامج التطوير الإداري على الأداء المؤسسي يمثل تحديًا لبعض المؤسسات.
- **تكييف البرامج العالمية مع البيئة المحلية:** قد لا تكون البرامج التدريبية العالمية مناسبة تمامًا للبيئة الثقافية والتنظيمية السعودية وتحتاج إلى تكييف. (الحربي، ٢٠٢١)

مقترحات لتفعيل وتطوير ممارسات التطوير الإداري المستدامة في المملكة لتفعيل وتطوير ممارسات التطوير الإداري المستدامة في بيئة العمل السعودية، يمكن اقتراح ما يلي:

• تطوير استراتيجيات وطنية للتطوير الإداري: يمكن للحكومة والجهات المعنية تطوير استراتيجيات وطنية شاملة للتطوير الإداري تحدد الأولويات وتوجه الجهود في مختلف القطاعات.

• تشجيع الاستثمار في التدريب والتطوير: يجب على المؤسسات تخصيص ميزانيات كافية للاستثمار في برامج التطوير الإداري واعتبارها استثمارًا استراتيجيًا. • بناء شراكات قوية بين المؤسسات والجهات التعليمية والاستشارية: يمكن تعزيز التعاون بين المؤسسات والجامعات ومراكز التدريب والاستشارات لتصميم وتقديم برامج عالية الجودة تلبي الاحتياجات الفعلية لسوق العمل.

• التركيز على تطوير القيادات الوطنية المستقبلية: يجب إعطاء أولوية لتطوير الكوادر الوطنية الشابة وتأهيلهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل.

• تبني أساليب تدريب مبتكرة وتفاعلية: يجب استخدام أساليب تدريب حديثة وتفاعلية تجذب المتدربين وتضمن اكتسابهم للمعرفة والمهارات بشكل فعال.

• تشجيع ثقافة التعلم المستمر: يجب على المؤسسات خلق بيئة تشجع الموظفين على التعلم والتطوير المستمر وتوفير الفرص والموارد اللازمة لذلك.

• تطوير أدوات ومقاييس فعالة لتقييم أثر التدريب: يجب على المؤسسات تبني أدوات ومقاييس واضحة لتقييم فعالية برامج التطوير الإداري وقياس عائد الاستثمار فيها.

• مراعاة الخصائص الثقافية والاجتماعية في تصميم البرامج: يجب أن تكون برامج التطوير الإداري حساسة للثقافة المحلية وقيم المجتمع السعودي. (الحربي، ٢٠٢١)

دور المؤسسات الحكومية والخاصة في دعم التطوير الإداري

تلعب كل من المؤسسات الحكومية والخاصة دورًا حيويًا في دعم وتطوير القدرات الإدارية في المملكة:

• المؤسسات الحكومية: يمكنها وضع السياسات والاستراتيجيات الوطنية للتطوير الإداري، وتوفير التمويل والدعم للمبادرات التدريبية، وإنشاء معايير الجودة للبرامج التدريبية، وتشجيع التعاون بين القطاعات المختلفة.

• **المؤسسات الخاصة:** تتحمل مسؤولية تصميم وتنفيذ برامج تطوير إداري فعالة تلبي احتياجاتها الخاصة، والاستثمار في تدريب موظفيها، وتشجيع ثقافة التعلم المستمر، وتقييم أثر برامج التدريب على أدائها.

بتضافر جهود القطاعين العام والخاص، يمكن للمملكة العربية السعودية بناء كوادر إدارية مؤهلة وقادرة على قيادة المؤسسات نحو تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ والمساهمة في التنمية المستدامة للوطن. (الحربي، ٢٠٢١)

### التوصيات

بناءً على ما تم استعراضه وتحليله في هذا الموضوع حول الاستدامة الإدارية والتطوير في بيئة العمل السعودية، نقدم فيما يلي اثنتي عشرة توصية تهدف إلى تعزيز تبني ممارسات الإدارة المستدامة وتفعيل جهود التطوير الإداري في المملكة:

١. **تضمين مبادئ الاستدامة في الاستراتيجيات المؤسسية:** ضرورة دمج مفاهيم الاستدامة الإدارية بشكل جوهري في صميم الاستراتيجيات والأهداف الرئيسية للمؤسسات في القطاعين العام والخاص.

٢. **تطوير برامج تدريبية متخصصة في الاستدامة الإدارية:** تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تستهدف المديرين والموظفين لرفع وعيهم بأهمية الاستدامة وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لتطبيق ممارساتها.

٣. **الاستثمار في تطوير القيادات المستدامة:** إعداد قادة قادرين على تبني رؤية طويلة الأجل ودمج اعتبارات الاستدامة في عمليات صنع القرار الاستراتيجي.

٤. **تعزيز ثقافة التعلم المستمر والابتكار:** تشجيع المؤسسات على تبني ثقافة تنظيمية تدعم التعلم المستمر والبحث عن حلول مبتكرة للتحديات الإدارية وتحقيق الاستدامة.

٥. **تفعيل دور التوجيه والإرشاد في تطوير الكفاءات الإدارية:** إنشاء برامج توجيه وإرشاد فعالة لنقل الخبرات وتطوير المهارات القيادية والإدارية لدى الكوادر الواعدة.

٦. **الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية في التدريب والتطوير:** تبني منصات التعلم الإلكتروني وأدوات التدريب الرقمية لتوفير برامج تطوير إداري مرنة وفعالة الوصول.

٧. **قياس وتقييم أثر برامج التطوير الإداري:** وضع آليات واضحة لقياس وتقييم فعالية برامج التطوير الإداري وتحديد عائد الاستثمار فيها لضمان التحسين المستمر.

٨. تعزيز التعاون بين المؤسسات التعليمية والقطاعات العملية: بناء شراكات استراتيجية بين الجامعات ومراكز التدريب والمؤسسات في القطاعات المختلفة لتصميم برامج تطوير إداري تلبي احتياجات سوق العمل الفعلية.

٩. تشجيع تبادل أفضل الممارسات في التطوير الإداري المستدام: إنشاء منتديات أو فعاليات لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات بين المؤسسات الرائدة في مجال التطوير الإداري المستدام.

١٠. تطوير معايير مهنية للقيادات والإداريين: وضع معايير مهنية واضحة تحدد الكفاءات المطلوبة للمناصب الإدارية والقيادية وتوجيه جهود التطوير.

١١. دعم ريادة الأعمال وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: توفير برامج تطوير إداري مخصصة لرواد الأعمال وأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة لضمان نمو واستدامة مشاريعهم.

١٢. تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مجال التطوير الإداري: تشجيع المؤسسات على تخصيص جزء من جهودها ومواردها لتطوير الكفاءات الإدارية في المجتمع المحلي والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمملكة.

#### الخاتمة

في ختام هذه الرحلة المعرفية التي استكشفت أبعاد الاستدامة الإدارية وعلاقتها الوثيقة بالتطوير في بيئة العمل السعودية، نجد أنفسنا أمام حقيقة راسخة: مستقبل المؤسسات ونجاحها المستدام في المملكة العربية السعودية، في ظل رؤية ٢٠٣٠ الطموحة، يعتمد بشكل كبير على تبني مفاهيم الإدارة الرشيدة التي توازن بين النمو الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة.

لقد أوضحنا أن الاستدامة الإدارية ليست مجرد شعار أو هدف ثانوي، بل هي ضرورة استراتيجية تساهم في تعزيز الأداء المالي، وتحسين السمعة، وجذب الكفاءات، وإدارة المخاطر بفاعلية. كما بينا أن التدريب الإداري يمثل الأداة المحورية لترجمة هذه المفاهيم إلى واقع عملي، من خلال تطوير المهارات القيادية والإدارية اللازمة لبناء مؤسسات مستدامة وقادرة على التكيف مع تحديات المستقبل.

إن العلاقة التكاملية بين التدريب والتنمية المؤسسية تؤكد على أن الاستثمار في تطوير القدرات البشرية هو استثمار في مستقبل المؤسسة بأكملها. فالمؤسسات التي تولي اهتماماً بتنمية كوادرها وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف الاستدامة، هي الأكثر قدرة على تحقيق النمو المستدام والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وفي سياق البيئة السعودية الفريدة بخصائصها الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، يصبح تكييف ممارسات التطوير الإداري وتبني أفضلها أمرًا بالغ الأهمية. إن المؤسسات السعودية الرائدة تدرك أهمية الاستثمار في كوادرها الوطنية وتزويدهم بالمهارات القيادية والإدارية التي تتوافق مع رؤية المملكة وتطلعاتها نحو مستقبل مزدهر ومستدام. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٢٢)

ختامًا، ندعو جميع المؤسسات في المملكة العربية السعودية إلى تبني رؤية استراتيجية للتطوير الإداري تضع الاستدامة في صميم اهتماماتها. إن الاستثمار في بناء قدرات إدارية مستدامة ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة حتمية لضمان تحقيق النمو والازدهار للمؤسسات والمساهمة في بناء مستقبل مشرق ومستدام للمملكة في ظل قيادتها الرشيدة ورؤيتها الطموحة.

**المراجع:**

الحربي، ع. م. (2021). الاستدامة الإدارية في المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة الإدارة العامة، ٦١(٢)، ٨٧-١١٣.  
الغامدي، ن. س. (2020). أثر القيادة التحويلية على تحقيق الاستدامة المؤسسية في القطاع الحكومي السعودي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٧(٣)، ٢١١-٢٣٤.

الزهراني، م. ر. (2020). الاستدامة المؤسسية في القطاع الخاص السعودي: دراسة حالة على شركات مدرجة في السوق المالية. المجلة السعودية للإدارة، ٤٠(١)، ١٤٣-١٦٥.

السيبي، ن. ع. (2021). القيادة الإدارية والاستدامة: نحو نموذج إداري للتغلب على مقاومة التغيير. مجلة جامعة نايف للعلوم الأمنية، ٣٣(٤)، ٢٢١-٢٤٦.  
وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2021). التحول الوطني: تقرير الإنجاز المرحلي. الرياض: حكومة المملكة العربية السعودية.  
وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2022). التقرير السنوي لرؤية المملكة ٢٠٣٠. الرياض.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). تقرير التمكين والتطوير الوظيفي. الرياض.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). منصة مسار

<https://masar.gov.sa>

وزارة الصحة. (2021). نموذج التجمعات الصحية والتحول المؤسسي. الرياض.  
الهيئة العامة للجمارك. (2020). تقرير الأداء المؤسسي السنوي. الرياض.  
بنك التنمية الاجتماعية. (2021). الاستراتيجية المؤسسية للأثر الاجتماعي. الرياض.  
مركز أداء. (2022). تقرير أداء الأجهزة العامة السنوي. الرياض: المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة.