

## قياس العلاقة بين الجدارات القيادية وتحديات رؤية المملكة العربية السعودية (2030) في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر القيادات الإدارية

د. علي سعيد محمد القرني

أستاذ مساعد عضو هيئة تدريس  
معهد الإدارة العامة  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

يهدف هذا البحث إلى قياس العلاقة بين الجدارات (الكفاءات) القيادية وتحديات رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، والمتمثلة في التحديات الاستراتيجية، والإدارية والتنظيمية، والمتعلقة بممارسات تطوير الموارد البشرية؛ وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية، وتتكون الجدارات القيادية من ثلاثة أنواع؛ هي قيادة التغيير، والاتصال الاستراتيجي، وقيادة فرق العمل.

ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث على دراسته السابقة (القرني والأمين، 2019) مرجعاً أساسياً في تطوير الدراسة الحالية، وجرى على تلك المعطيات تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة والبالغ عددهم (164) مستجيب من القيادات الإدارية من المرتبة الحادية عشرة إلى الخامسة عشرة في جميع الأجهزة الحكومية والبالغ عددها (250) جهة؛ بالاعتماد على المعاينة العشوائية البسيطة. وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأشارت نتائج الدراسة إلى أهمية جدارة قيادة التغيير في التعامل مع التحديات، وذلك بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وعدم وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للجدارات الأخرى في التعامل مع التحديات كالاتصال الاستراتيجي وقيادة فرق العمل.

وبناءً على نتائج البحث قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية التي تعين الأجهزة الحكومية في المملكة على توفير الجدارات اللازمة للتعامل مع التحديات، مع إضافة اقتراحات مناسبة في البحوث المستقبلية. الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الجدارات (الكفاءات) القيادية، تحديات رؤية المملكة (2030م).

### المقدمة

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من الموضوعات الحيوية التي عني بها الباحثون ورواد المدارس الإدارية المختلفة (الكلاسيكية، والسلوكية، والمعاصرة)؛ لاتصالها بالعنصر البشري، وتجدها الموضوعي؛ لأن القائد في أي منظمة هو الذي يحدد مصيرها نحو النجاح أو الفشل، والمدير ما هو إلا كيان بشري يخضع لمؤثرات بيئية مختلفة تفرض عليه في كثير من الأحيان أن يتأثر بها إيجاباً أو سلباً؛ فينشأ عن ذلك كله مخرجات سلوكية قد تنسجم مع بيئة العمل ومخرجات المنظومة المؤسسية أو لا تنسجم (Kalsoom et al., 2018; Yulk, 2010).

إن المنظمات على اختلاف قطاعات أعمالها العامة والخاصة وأحجامها وطبيعة نشاطاتها تحتاج إلى الموارد البشرية؛ لتوظيف جهودها في إدارة أعمال المنظمة في شتى المواقع الإدارية والأنشطة الوظيفية، وحاجتها متعاظمة إلى القائد الإداري القادر على إدارة موظفيه بكفاءة والتأثير فيهم إيجاباً القدوة الحسنة التي تعزز فيهم تحمل المسؤولية الوظيفية والسلوكيات الرشيدة الداعمة لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها (Timothy et al., 2011)، (Yulk, 2010). ومن المسلم به أن القائد الكفء هو من يعمل وفق مسارات وظيفية استراتيجية تتناغم مع توجهات الإدارات العليا وراسمي سياسات التطوير

\* تم استلام البحث في نوفمبر 2021، وقبل للنشر في فبراير 2022، وسيتم نشره في سبتمبر 2024.

والتخطيط الاستراتيجي على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة نفسها، وكذلك على مستوى البيئة الخارجية وما يحيط بها من القرارات الإدارية والسياسية التي تتبناها الدولة؛ باعتبارها الجهة الحاضنة للمنظمة ولقطاعات الأعمال الأخرى كافة، والقائد الناجح هو الذي يؤمن أن نجاحه يتحقق من خلال الآخرين والتواصل والعمل الجماعي والتشاركي الذي يعمل على توجيههم وتحفيزهم وتحسين أداءهم للمحافظة عليهم من ناحية وعلى استمرارية دورة حياة المنظمة ونموها وازدهارها من ناحية أخرى، ويتحقق ذلك من خلال وجود القائد الحكيم القادر على استخدام العمليات الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، اتخاذ القرار) بالشكل الأمثل وممارسة السلوكيات القيادية الذكية التي تتسم بالكفاءة الإدارية والحكمة القيادية والذكاء العاطفي والمرونة الشخصية وتفويض الصلاحيات اللازمة؛ لينعكس ذلك على تميز الأداء الفردي بشكل خاص وعلى الأداء المؤسسي بشكل عام (Kestling et al., 2015) (Kalsoom et al., 2018).

شهدت الوزارات والأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية تغييرات وتحديات كبيرة في الممارسات الإدارية والقيادية كتحديات الاستراتيجية، والإدارية والتنظيمية، والمتعلقة بممارسات تطوير الموارد البشرية في ظل توجهات رؤية المملكة (2030) (القرني والأمين، 2019)؛ ولضمان دور القادة في الأجهزة الحكومية في مواجهة تلك التحديات، والقيام بالدور القيادي المناسب يجب أن يمتلكوا الكفاءات القيادية الداعمة لبناء ثقافة التغيير والتكيف مع توجهات رؤية المملكة (2030) بشكل خاص والظروف والتغيرات الداخلية والخارجية بشكل عام. وبناءً على ما سبق تأتي هذه الدراسة لقياس العلاقة بين الجداريات (الكفاءات) القيادية من قيادة التغيير، وقيادة الاتصال الاستراتيجي، وقيادة فرق العمل ومواجهة تحديات رؤية المملكة السعودية (2030) من وجهة نظر القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعدّ موضوع القيادة الإدارية من الموضوعات الحيوية التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين في مجال العلوم الإدارية والتنظيمية والسلوكية؛ فهي المحور الأساسي في بقاء المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وتلعب دوراً كبيراً في صياغة رؤية المنظمة وقيمتها واستراتيجيتها وتشكيلها (الحديثي والمطيري 2019؛ الزومان، 2018). وفي ظل التنافسية الشديدة والتغير في بيئة الأعمال وتعقدتها تجلّى الحاجة إلى القائد الكفء القادر على التغيير؛ لمواكبة التغييرات ورسم الاستراتيجيات المؤسسية وسياساتها نحو تحقيق البقاء والاستمرارية للمؤسسة، ويتطلب ذلك من القائد أن يمتلك القدرة على التأثير في اتجاهات وسلوكيات تابعيه، والتنبؤ بها وتوجيهها نحو التميز في الأداء، وتنمية مهارات تابعيه بشكل مستمر؛ مما يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي، والأمر الذي يؤدي حتماً إلى مخرجات سلوكية قد تنسجم مع بيئة العمل ومخرجات المنظومة المؤسسية (جولمان وآخرون، 2004).

وفيما يلي نوضح أهم المفاهيم التي تتصل بالكفاءات والتحديات التي تواجه القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية:

#### أولاً - مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

تعرف القيادة الإدارية بأنها عملية صياغة الرؤية المستقبلية، وإحداث التغيير المطلوب، والتأثير على الموظفين وإلهامهم نحو تحقيق الرؤية (هاوس، وبيتر، 2006)، وعند (كنعان، 2009) هي عملية إثارة اهتمام التابعين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المطلوب، أو هي القدرة على التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وتوجيهها لبلوغ الغايات المنشودة. وأشار العميان (2005) إلى أنها فنّ تنسيق الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية؛ للوصول إلى الأهداف المطلوبة، وبيّن القحطاني (2014) والمراد (2015) أن القيادة تتمثل في القدرة على جذب التابعين والتأثير في سلوكهم وإقناعهم بإحداث التغيير المطلوب نحو تحقيق الهدف المنشود، وأشارت الزومان (2018) إلى أن جوهر القيادة الإدارية هو التأثير الإيجابي على التابعين وتحفيزهم للعمل وإنجاز الهدف المطلوب.

وبقراءة التعريفات والأدبيات السابقة انتهى الباحث إلى أن القيادة الإدارية تتمثل بالقدرة على التأثير السلوكي الإيجابي للتابعين وتوجيههم نحو الأهداف المطلوبة، وهو المفهوم الذي يجريه الباحث في هذه الدراسة. وتكمن أهمية القيادة الإدارية بعامّة وفي الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بخاصّة في كونها تربط سلوكيات الموظفين واستراتيجيات المؤسسة

المستقبلية؛ لتحقيق أهداف برنامج التحوّل الوطني ومبادرات رؤية المملكة (2030)؛ فالأجهزة الحكومية هي الدّرع التّنفيذي في خطط برنامج التحوّل الوطني، ويلزمها مواكبة التّغيرات والمستجدّات من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية. وللقيام بوظائفها يتعيّن على القيادات الإدارية أن تكون على قدر عالٍ من الكفاءة لبناء ثقافة التّميز المؤسسي لدى الأجهزة الحكومية على ما تقتضيه رؤية المملكة (2030) بشكلٍ خاص، ومع الظروف والتّغيرات الداخليّة والخارجيّة بشكلٍ عامّ.

إنّ الأجهزة الحكومية على اختلاف قطاعاتها وأنشطتها تحتاج إلى وجود قائدي إداري كفاء يمتلك القدرة على التأثير في التّابعين بشكلٍ إيجابي ليكون لهم القدوة الحسنة التي تعزّز فيهم تحمّل المسؤولية الوظيفيّة والسلوكيات الدّاعمة لتحقيق أهداف المنظّمة واستراتيجياتها (وثيقة رؤية المملكة 2030، 2016).

### ثانياً - التّحديات التي تواجه القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربيّة السّعودية في ظلّ رؤية المملكة (2030)

واجهت المنظّمات الحكومية العديد من التّطوّرات والتّغييرات السّريعة على الممارسات الإداريّة والاستراتيجيّة، ومن الأمثلة

على التّحديات جمود الأنظمة واللوائح، وعدم وجود نظام متكامل للموارد البشرية، ووجود قيود على صرف الحوافز والمكافآت يعمّق التّحديات التي تواجه المدراء في الأجهزة الحكومية التي تتطلّب النّظر بعمق في مدى كفاءة الكفاءات القياديّة للمدراء في قيادة التّغيير في المؤسسات (وثيقة رؤية المملكة 2030، 2016).

يرى هيجان (2012) أنّ الأجهزة الحكومية تواجه تحدياً في مجال القيادة نحو التّغيير يؤدي إلى ضعف في أدائها، ودراسة القحطاني (2014) التي كشفت عن عدم جاهزيّة الأجهزة الحكومية لتطبيق نظام متكامل لقياس الأداء؛ وبهذا فالأجهزة الحكومية تواجه تحدياً كبيراً لتكون ذراعاً تنفيذياً وأداةً فاعلةً لدعم برنامج التحوّل الوطني لتحقيق رؤية المملكة (2030)؛ وذلك لعدم وجود بنية تنظيميّة تتميّز بالقدرة والكفاءة ومواكبة التّغييرات الجديدة.

اعتمد الباحث على دراسة سابقة له (القرني والأمين، 2019) حول استكشاف التّحديات التي تواجه القيادات الإداريّة التّنفيذيّة (الوسطى) في المملكة العربيّة السّعودية، بالإضافة إلى مبادرات رؤية المملكة وبعض الدّراسات التّجريبية؛ مثل (السّكرنة، 2014؛ والغامدي، 2013؛ وكنعان، 2009) في حصر التّحديات التي تواجه المدراء في الأجهزة الحكومية التي لها تأثير على فعاليّة أدائهم لدورهم القيادي، وتتلخّص هذه التّحديات في ثلاثة أنواع؛ هي: التّحديات الاستراتيجية، والتّحديات الإداريّة والتنظيميّة، والتّحديات المتعلّقة بممارسات تطوير الموارد البشريّة (القرني والأمين، 2019)، وتمثّل هذه التّحديات في الجدول (1).

أشار (القرني والأمين، 2019) إلى أن التّحديات ناتجة عن الفجوة في صفات رؤساء القيادات التّنفيذيّة (الوسطى)، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن أهمّ التّحديات التي تواجه القيادات الإداريّة التّنفيذيّة (الوسطى) وعددها (47) تحدياً؛ منها سلّم الرواتب والمزايا الماليّة في القطاع الحكومي غير الجاذب للكفاءات المتميّزة، وعدم وجود استراتيجية واضحة لتقييم الكفاءات

#### جدول رقم (1)

#### التّحديات الرئيسيّة التي تواجه القيادات الإداريّة

#### وفق محاور رؤية المملكة (2030)

التّحديات الاستراتيجية
1- توافق بين الأولويات الاستراتيجية والميزانيات المرصودة لها.
2- الموازنة بين نظام العمل ونظام الخدمة المدنيّة.
3- عدم استيعاب التّغيرات والتّطوّرات المستقبلية.
4- مواكبة الأنظمة الحاليّة لرؤية (2030).
5- الدّور الاستراتيجي في ممارسة تخطيط القوى البشريّة.
6- الدّور الاستراتيجي في ممارسة تخطيط التّعاقب الوظيفي.
7- عدم وجود منهجية علمية واضحة لتقييم الكفاءات القياديّة.
التّحديات الإداريّة والتنظيميّة
8- تبني سياسات وتنظيمات إداريّة واضحة تضمن تحقيق المشاركة الفاعلة للقيادات النّسائيّة.
9- تعقيد الإجراءات في أداء المهام وعدم تبسيطها.
10- التّحديث الدّوري للأنظمة والإجراءات.
11- التّحديث الدّوري للهياكل والأدلة التنظيميّة.
12- التّضحّم في عدد الموظّفين في الجهة التي تعمل بها.
13- وجود بيئة إداريّة محفّزة وتنافسيّة.
14- محدوديّة صلاحيّات القيادات العليا في معالجة كثير من التّحديات التي تواجهها.
15- مركزيّة اتّخاذ القرار.
التّحديات المتعلّقة بممارسات تطوير الموارد البشريّة
16- اللوائح التّنفيذية لا تعكس التّطوّر الحاصل في مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشريّة الحديثة.
17- عدم كفاية الحلول التّدريبية الحاليّة للقيادات العليا في الجهات الحكومية لطبيعة الاحتياجات التّدريبية الحقيقيّة.
18- استقطاب المواهب المميّزة للعمل في الجهات الحكومية.
19- الارتقاء بالقدرة المعرفيّة والقياديّة للقياديين في الجهات الحكومية.
20- نظام موارد بشريّة إلكتروني موحّد لتنفيذ عمليّات إدارة الموارد البشريّة في القطاع الحكومي.
21- سلّم الرواتب والمزايا الماليّة في القطاع الحكومي غير جاذب للكفاءات المتميّزة.

المصدر: (القرني والأمين، 2019).

القيادية، ومركزية اتخاذ القرار في الأجهزة الحكومية، وعدم وجود توافقي بين الأولويات الاستراتيجية والميزانيات المرصودة لها، وغيرها. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في ترتيب أولويات التحديات الإدارية للقيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) تجاه أهداف الرؤية (2030) وبرامجها؛ لتوفير جهودهم، ومتابعتهم، وتمكينهم؛ لضمان تحقق النتائج المرجوة من برامج الرؤية. (القرني والأمين، 2019). يستنتج مما سبق أن القيادة حظيت اهتماماً كبيراً على مرّ العصور من قبل الباحثين والدارسين؛ لما لها من أهمية تنعكس على مختلف المؤسسات؛ حيث يرى الباحث أنّ الكفاءات القيادية تزداد أهميّة دراستها نظراً لما تواجهه الأجهزة والوزارات الحكومية من تحديات سريعة ومختلفة في بيئاتها الداخلية والخارجية في ظلّ رؤية المملكة (2030) التي تشكّل تحدياً حقيقياً تنعكس مخرجاتها على عمل الأجهزة الحكومية نفسها والقيادات الإدارية، وإن لم يتمّ دراسته بشكلٍ دقيقٍ للوقوف على واقع سلوكيات وكفاءات القيادات بهدف التوصل إلى مواجهة التحديات في الأجهزة الحكومية المبحوثة التي تمّ تحديدها في دراسة (القرني والأمين، 2019)، ولذلك يرى الباحث أنّ الكفاءات القيادية في الأجهزة والوزارات الحكومية تشكل الأساس في مواجهة تحديات رؤية المملكة.

### ثالثاً - إطار الجداريات: المفهوم والأنواع

تماشياً مع رؤية المملكة (2030) من أجل رفع مستوى الإنتاجية للقطاعات الحكومية عن طريق رفع كفاءة الموظف الحكومي - عمدت وزارة الموارد البشرية في بناء وتطوير إطار الكفاءات الموحد للأجهزة الحكومية. ويعرّف إطار الكفاءات بأنه مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها وقياسها وتساهم في تعزيز أداء الموظف، وتؤدي بالتالي إلى النجاح المؤسسي (الدليل الإرشادي في إطار الكفاءات، وزارة الخدمة المدنية سابقاً، 2015). والهدف الأساس من إعداد إطار الكفاءات هو تحديد معايير الأداء المطلوبة من الكفاءات الواجب توافرها لدى العاملين في وزارة الموارد البشرية من أجل ضمان نجاح الجهة، ويعبر الإطار عن رؤية الحكومة وقيمتها الأساسية، ويوفّر مدخلات أساسية لتخطيط الموارد البشرية، وتحديد الوظائف بحسب الكفاءات القياسية، وتوظيف الموظفين بحسب مجموعات المهارات لديهم، وتقييم أدائهم وتطويرهم وفق كفاءات محدّدة وقابلة للقياس، وفيما يلي سيتمّ عرض أنواع الكفاءات المحدّدة من قبل وزارة الموارد البشرية (الخدمة المدنية سابقاً) للأجهزة والوزارات الحكومية على الوجه التالي:

- 1- الكفاءات الأساسية: هي الكفاءات العامة (المعارف والمهارات والسلوكيات) الواجب توافرها لدى الموظفين في جميع المستويات الوظيفية؛ لتعزيز الإسهام الشخصي للموظف في أداء المؤسسة؛ لكونها تستند إلى رؤية المؤسسة وتعكس قيمها الأساسية؛ مثل: التواصل، والالتزام، وحسن المسؤولية.
- 2- الكفاءات القيادية: هي الكفاءات (المعارف والمهارات والسلوكيات) الواجب توافرها لدى المدراء في الوظائف الإشرافية من أجل تعزيز الدور القيادي نحو التغيير لتحقيق الأهداف المطلوبة؛ مثل: التفكير الاستراتيجي، والتمكين والتأثير على الآخرين.
- 3- الكفاءات الفنية: هي الكفاءات الخاصة (المرتبطة بالوظيفة)؛ حيث تكون لكل عائلة وظيفية كفاءات فنية محدّدة؛ مثل: الموارد البشرية، والرّقمنة وتقنية المعلومات، والشؤون المالية والمحاسبة، وغيرها.

ومما لا شكّ فيه أنّ القائد الكفء هو الشخص الذي يعمل وفق مسارات وظيفية استراتيجية تتناغم مع توجهات الإدارات العليا ورأسي سياسات التطوير والتخطيط الاستراتيجي على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة نفسها، وكذلك على مستوى البيئة الخارجية وما يحيط بها من القرارات الإدارية والسياسية التي تتبناها الدولة؛ وذلك لكونها الجهة الحاضنة للمنظمة وقطاعات الأعمال الأخرى على السواء. والقائد الناجح - أيضاً - هو الذي يؤمن أنّ نجاحه يتحقّق من خلال الآخرين والعمل الجماعي والتشاركي، ويعمل على توجيههم وتحفيزهم وتحسين أدائهم للمحافظة عليهم من ناحية وعلى استمرارية دورة حياة المنظمة ونموها وازدهارها. ويصعب أن يتحقّق ذلك إلا من خلال وجود القائد الكفء القادر على ممارسة السلوكيات القيادية التي تتسم بالكفاءة الإدارية والحنكة القيادية والدكاء العاطفي والمرونة الشخصية وتفويض الصلاحيات اللازمة ليعكس ذلك على تميّز الأداء الفردي بشكلٍ خاص وعلى الأداء المؤسسي بشكلٍ عامّ (الزعيبي والبطينة، 2014؛ السويدان والعدلوني، 2005؛ هاوس وبيتر، 2006).

ومما سبق ركّزت الدراسة على ثلاث كفاءات قيادية؛ وهي كفاءة قيادة التغيير وقيادة الاتصال الاستراتيجي وقيادة فرق العمل؛ لأنّها تبدو الأنسب والأكثر ملاءمةً في سياق الدراسة الحالية؛ وهي قياس مستوى العلاقة بين الجداريات (الكفاءات)



القيادية والتحديات التي تواجه القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة في ضوء رؤية المملكة (2030)، وتم عرض أنواع الكفاءات القيادية المحددة في الدراسة (الدليل الإرشادي في إطار الكفاءات، وزارة الخدمة المدنية سابقاً، 2015)، كما يلي:

- 1- قيادة التغيير، وتركز على تحفيز الأفراد والجماعات نحو الحاجة إلى التغيير، ودعم المرونة للتغيير، والتركيز على تحقيق الأهداف، وتشجيع الابتكار والإبداع، والتفكير التحليلي، واتخاذ المبادرات القيادية بما ينسجم مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية لإمارات المناطق.
- 2- قيادة الاتصال الاستراتيجي، وتركز على التوجه والاتصال الاستراتيجي الفعال، والقيادة من خلال النموذج، وبناء وإدارة الشراكات، وإدارة المخاطر والأزمات، والدكاء العاطفي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
- 3- قيادة فرق العمل، وتركز على التميز الإداري، والقدرة على بناء العلاقات، وتشجيع العمل الجماعي، والتمكين والتفويض، والاهتمام بالآخرين، والزيادة، وتوظيف التنوع في إدارة الموارد البشرية، وبناء القدرات.

ومن خلال العرض السابق للكفاءات القيادية يستنتج أن إطار الكفاءات القيادية يعتبر معياراً أساسياً في اختيار وتطوير القيادات الإدارية في الوزارات والأجهزة الحكومية؛ حيث يتم التأكد أن الشخص المناسب في المكان المناسب بالكفاءة المناسبة، ومن هذا المنطلق تبنت المملكة العربية السعودية برنامج التحوّل الوطني؛ لتحسين أداء وإنتاجية الموظفين والقادة في الوزارات والمؤسسات الحكومية، وقد تضمن البرنامج عدّة أبعادٍ رئيسية؛ ومنها محور تنمية رأس المال البشري الذي يعتبر ركناً أساسياً في تمكين القادة في الوزارات والمؤسسات الحكومية من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية في ظل رؤية المملكة (2030) مما يضمن تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة، ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية وتمكين الموظفين من توكّل مهام ومسؤوليات أكبر في المستقبل (وثيقة رؤية المملكة 2030، 2016، خطة برنامج التحوّل الوطني 2020).

## الدراسات السابقة

تطرقت كثير من الأدبيات والدراسات السابقة لموضوع القيادة الإدارية، والقليل منها أجريت في الدول العربية، وفي الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بخاصة، وربطها بدور الكفاءات القيادية في مواجهة التحديات، وقد استعرضت الدراسة أهم الدراسات العربية والأجنبية مع الإشارة إلى أبرز نتائجها المرتبطة بموضوع الدراسة، مع إضافة ما يميّزها عن الدراسات الأخرى. إن هناك حاجة مستمرة في العالم المعاصر لتطوير القيادة نتيجة حدة التنافس والتقدم التكنولوجي، والتغيرات التنظيمية مما يجبر القادة على تطوير المزيد من المهارات والكفاءات من أجل النجاح والديمومة؛ حيث تمثل الكفاءات القيادية مجموعة من السلوكيات التي يُنظر إليها على أنها ضرورية لتحقيق النتائج المرجوة (Covalciuc & Kerleguer, 2019).

ومما أكد ذلك دراسة (Dirani, Abadi, Alizadeh, Barhate, Garza, Gunasekara & Majzun, 2020)، التي تهدف إلى قياس ردود فعل واستجابات القادة والمنظمات المحلية والعالمية تجاه COVID-19 والنظر في الأدوار الجديدة لتطوير الموارد البشرية بناءً على تداعيات الجائحة، وركزت الدراسة على التعريف بالكفاءات القيادية المطلوبة أثناء الأزمة وبعدها، وما الأدوار التي يتصورها ممارسو تطوير الموارد البشرية لدعم القادة أثناء الأزمة وبعدها؛ حيث أشارت الدراسة إلى أهمية استجابة القيادة للتغيرات الناتجة من الوباء من خلال تعديل سلوكهم وكفاءاتهم وفهم الموقف بسرعة والاستجابة لذلك؛ لتحقيق المنظمات النجاح والبقاء بوجود قيادة فعّالة تمتلك الكفاءات المعاصرة؛ حيث تمكّنهم من القيام بأدوار وأهداف جديدة خلال التشاركية مع الموظفين، والتواصل الفعال، ونشر الوعي التقني لهم، وتحقيق الاستقرار العاطفي لهم والحفاظة على الاستدامة المالية والتنظيمية، وتعزيز المرونة التنظيمية، وقدمت الدراسة توصيات لبيان الدور الاستراتيجي الذي يلعبه تطوير القادة خلال الجائحة؛ ومن أهمها توفير قاعدة بيانات قوية وموثوقة، وتوسيع شبكتهم المهنية، وتشجيع الابتكار واستمرارية التعلم والتدريب، وتسهيل الاجتماعات المنتظمة، وإنشاء منصة للاحتفال بالموظفين.

دراسة (Megheirkouni, 2017)، التي سعت إلى فهم واستكشاف الكفاءات القيادية في المنظمات الرياضية غير الربحية في الشرق الأوسط، وأشارت إلى أن المنظمات تتغلب على التحديات في بيئتها الداخلية والخارجية من خلال تبني كفاءات قيادية أو تطويرها. وأشارت النتائج إلى وجود أربع مجموعات من الكفاءات العامة في المنظمات الرياضية غير الربحية، وهي فهم الكل، والتواصل، وإدارة العلاقات العامة، والتغيير. والغرض من تبني وتطوير هذه الكفاءات القيادية فوق تلبية الاحتياجات الداخلية تتغلب على التحديات المحيطة بالقطاع؛ فقد انتهت الدراسة إلى أن كفاءة فهم الكل تساعد في تحسين جودة اتخاذ القرار وحل المشكلات، وتحسين الأداء، وتشجيع الإبداع. وكفاءة التواصل الفعال تعين على التأثير

على المتابعين وأصحاب المصلحة، وتساهم كفاءة التغيير في تلبية الاحتياجات التنظيمية الداخلية والخارجية. وتمّ توفير كفاءة إدارة العلاقات لتطوير شبكة طويلة الأمد من العلاقات مع الموظفين الرياضيين الأساسيين، والتعلم من الآخرين، وتطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة. ويختلف الغرض من استخدام هذه الكفاءات من دولة إلى أخرى على الرغم من وجود إمكانية لتعميم نتائج هذه الدراسة (فهم الكل، والتواصل، وعلاقة الإدارة العامة، والتغيير) على المنظمات الرياضية العربية الأخرى. وقد يُعزى ذلك إلى ثلاثة أسباب رئيسية؛ هي: ردّ الفعل على البيئة الداخلية أو الخارجية الذي يتأثر على نطاق واسع بتقييم الحكومات للأولويات، والفجوة بين القادة ذوي الخبرة والقادة عديمي الخبرة، والضغط العام على الأداء.

دراسة (أبا الخيل، 2017)، التي كشفت عن أهمية خصائص القيادة من حيث التعاون، والتجنب، والتسوية، ثمّ التعهد والالتزام والسيطرة التي تعتبر من أهمّ العوامل التي تسهم في إدارة الصراع التنظيمي بين الموظفين في المدارس الثانوية في مدينة الرياض، وعن الأدوار العديدة للقائد الإداري؛ مثل: المبادرة في عرض الأفكار وطرحها بأسلوب مقنع، وتوجيه التابعين نحو الأهداف المراد تحقيقها، وتفسير المواقف لضمان الفهم الإيجابي لها، ومتابعة توجيه التابعين نحو الأداء الأفضل. ولكي يتمكن القائد من القيام بمسؤولياته وأدواره بكفاءة يتوجب عليه التمتع بقدر عالٍ من المرونة وطرح الأفكار، والقدرة على التعامل مع التابعين وفهم مشاعرهم، والتواصل الفعال معهم بمختلف الوسائل، وبناء الفريق الواحد، والقدرة التخصصية في مجال عمله، والقدرة على فهم الأنظمة واللوائح المتعلقة بالمنظمة واستخدامها بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف المنشودة (Covalciuc & Kerleguer, 2019).

دراسة (طحطوح، 2016)، التي ركزت على التحقق من أثر أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وتوصلت إلى أنّ النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً من حيث التطبيق في بيئة العمل، ثمّ تلاها النمط القيادي في المرتبة الثانية. وأمّا من حيث مستوى التأثير في تعزيز المواطنة التنظيمية فقد كان النمط القيادي الحرّ الأكثر تأثيراً، ثمّ النمط القيادي الديمقراطي.

دراسة (Davidson, Azziz, Morrison, Rocha & Braun, 2012)، التي سعت إلى تحديد وتطوير الكفاءات القيادية في منظمات البحوث والدراسات الصحية؛ حيث تمّ إجراء المقابلات مع المدراء التنفيذيين في منظمات البحوث الصحية في جنوب كاليفورنيا، وتمّ استخدام «نموذج كفاءة القيادة الصحية» للمركز الوطني لقيادة الرعاية الصحية أداة لتنفيذ البحث؛ حيث تشمل الكفاءات القيادية الأكثر أهمية في تنمية المواهب والتعاون والتوجيه الاستراتيجي وقيادة الفريق. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ كبار المدراء التنفيذيين يحتاجون إلى الكفاءات المالية والإنجاز العلمي والمعرفي، ويحتاج القادة الناشئون (المحتملون) إلى الكفاءة التقنية/ العلمية والبحث عن المعلومات وأخلاقيات العمل. وأشارت النتائج إلى أنّ نصف المستجيبين أجابوا بعدم وجود برنامج لتطوير القادة؛ فاستنتج الباحثون أنّ التحديات المتعلقة بإصلاح الرعاية الصحية والعجز المستمر في الميزانية تتطلب إعادة هيكلة المنظمات الصحية لاحتواء التكاليف، وإزالة الحواجز أمام الابتكار، وإظهار القيمة المضافة في تسريع الاكتشاف لتحسين خدمات الرعاية الصحية. وهذا يتطلب من القادة الناجحين أن يصبحوا أكثر استراتيجياً، ورياديين في مجالهم، ويسعون إلى تطوير وتنفيذ عمليات البحث، وتحسين الأداء باستمرار على جميع مستويات الموارد البشرية.

دراسة (Akhahtani et al., 2011)، التي قام فيها بالتعرّف على شخصية وأنماط القيادة لدى مجموعة من المدراء في ماليزيا وأثر الأنماط القيادية في قيادة التغيير، وتوصلت الدراسة إلى أنّ المدراء يتمتعون بشخصية منفتحة على الآخرين واستقرار عاطفي، وإلى أنّ هناك علاقة إيجابية بين قيادة التغيير وأسلوب القيادة التشاركية؛ لأنّ التغيير يتطلب عملاً جماعياً تشاركياً لا فردياً.

دراسة (Sabir et al., 2011)، التي سعت إلى قياس مدى تأثير النمط القيادي في تحقيق الالتزام الوظيفي وترسيخ القيم الوظيفية لدى العاملين، وأشارت إلى أنّ النمط القيادي المستخدم يؤثر بشكل كبير في تحقيق الالتزام الوظيفي بين العاملين، ويساهم في ترسيخ القيم الوظيفية وتقوية الثقافة التنظيمية للمنظمة أيضاً.

دراسة (أبو عبده، 2010)، التي هدفت إلى التعرّف على أنماط القيادة المتبعة من قبل أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة، وتوصلت إلى أنّ النمط القيادي الأكثر استخداماً هو النمط الديمقراطي بنسبة (69,04%)، كما أشارت الدراسة إلى وجود انعكاس للنمط القيادي المستخدم على تفعيل أداء التابعين في شتى المجالات، ويشكّل عنصراً مهماً على الأداء وعلى التقدّم والعلاقات الاجتماعية المتبادلة والقيادة نحو التغيير.

دراسة (مرعي، 2008)، التي توصلت إلى أن مستوى أداء العاملين عاليةً من حيث السلوك الإبداعي والالتزام بالدوام والدقة والجودة في إنجاز المهام والتميز في العلاقات مع الآخرين، وبيّنت أن تبني أسلوب القيادة التحويلية أثر في القيادة التبادلية، وأظهرت تأثيراً واضحاً على السلوك الإبداعي الفردي، والدقة والجودة في إنجاز العمل والالتزام بالدوام والعلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس، وأظهرت النتائج المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء المتعلقة بالقيادة التبادلية لهما آثارٌ إيجابيةً على أداء الموارد البشرية.

ويتضح من العرض السابق للدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تتفق معها من حيث تناولها موضوع القيادة الإدارية وأهميتها وأهم الكفاءات الخاصة بها، ولا يعني ذلك كله عن حاجتها إلى تبني أطر الكفاءات القيادية التي تعزز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية في قطاعات شتى. ولذا أجريت هذه الدراسة التي تسعى إلى استكمال ما لم تجره الدراسات السابقة من خلال تطبيق الدراسة على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية أياً كانت أنشطتها وممارساتها، وقد اقتصرنا على أهم الكفاءات القيادية المتمثلة في (قيادة التغيير وقيادة الاتصال الاستراتيجي وقيادة فرق العمل) التي تمكن القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية من مواجهة التحديات وفق توجهات رؤية المملكة 2030.

ومما امتازت به الدراسة الحالية أنها استخدمت محوراً فريداً لم تستخدمه الدراسات السابقة؛ وهو قياس مستوى العلاقة بين الكفاءات القيادية (قيادة التغيير وقيادة الاتصال الاستراتيجي وقيادة فرق العمل) والتحديات التي تواجه القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة (2030)، بينما تناولت معظم الدراسات السابقة الصفات والسمات القيادية من حيث تأثيرها على بيئة العمل اعتمد الباحث على دراسة سابقة له حول استكشاف التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) في المملكة العربية السعودية، ومن هذه التحديات الإدارية والمالية، والبشرية، والتنظيمية، والتحديات الناتجة عن الفجوة في صفات رؤساء القيادات التنفيذية (الوسطى)، ومعرفة الاختلافات في مستوى تلك التحديات باختلاف خصائص القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى)؛ حيث أشارت النتائج إلى أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) وعددها (47) تحدياً؛ منها سلم الرواتب والمزايا المالية في القطاع الحكومي غير الجاذب للكفاءات المتميزة، وعدم وجود استراتيجيات واضحة لتقييم الكفاءات القيادية، ومركزية اتخاذ القرار في الأجهزة الحكومية، وعدم وجود توافق بين الأولويات الاستراتيجية والميزانيات المرصودة لها، وغيرها.

ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في ترتيب أولويات التحديات الإدارية للقيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) تجاه أهداف الرؤية (2030) وبرامجها؛ لتوفير جهودهم، ومتابعتهم، وتمكينهم؛ لضمان تحقق النتائج المرجوة من برامج الرؤية. (القرني والأمين، 2019).

## مشكلة الدراسة

يبين لنا من خلال الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة حول نظريات القيادة الإدارية ودورها في بيئة الأعمال أن المنظمات تدرك مدى حاجتها إلى الاستجابة للتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية؛ لتحقيق الاستدامة التنظيمية، وضمان مواجهة الأجهزة الحكومية التحديات في ظل توجهات رؤية المملكة (2030)، فعلى القيادات الإدارية امتلاك القدرات والكفاءات القيادية؛ مثل قيادة التغيير، وقيادة الاتصال الاستراتيجي، وقيادة فرق العمل. وتأتي هذه الدراسة استجابةً لحاجة المملكة العربية السعودية لمثل هذه الدراسات التي تتناغم مع رؤى الدولة وأهدافها واستراتيجياتها وتوجهاتها وطموحاتها؛ لتحقيق رؤية المملكة لعام (2030) الهادفة إلى تحقيق التنمية المستدامة والاستثمار بالموارد البشري، والتركيز على الدور القيادي وتأهيله للمناصب العليا، وأن يكون قادراً على مواكبة التغيرات والتطورات العالمية والقدرة على مواجهتها (وثيقة رؤية المملكة 2030، 2016).

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة وجد الباحث أنها تفتقر إلى وجود دراسات تقيس العلاقة بين الجدارات (الكفاءات) القيادية ومواجهة تحديات رؤية المملكة السعودية (2030) من وجهة نظر القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بخاصة؛ فأجريت هذه الدراسة التي يتزامن موضوعها مع رؤية واستراتيجيات وتوجهات المملكة؛ لتطوير القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية لمواجهة التحديات رؤية المملكة.

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما هي العلاقة بين الجدارات (الكفاءات) القيادية من قيادة التغيير، وقيادة الاتصال الاستراتيجي، وقيادة فرق العمل ومواجهة تحديات رؤية المملكة السعودية (2030) من وجهة نظر القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية؟

### أسئلة الدراسة

- 1- ما هي أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء توجهات رؤية المملكة (2030)؟
- 2- ما هي أهم الجدارات (الكفاءات) القيادية التي تعين القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في مواجهة التحديات؟
  - ما مدى العلاقة بين كفاءة قيادة التغيير والتحديات التي تواجه القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة؟
  - ما مدى العلاقة بين كفاءة الاتصال الاستراتيجي والتحديات التي تواجه القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة؟
  - ما مدى العلاقة بين كفاءة قيادة فرق العمل والتحديات التي تواجه القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين الجدارات (الكفاءات) القيادية والتحديات التي تواجه القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة (2030)، وإيجاد الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة تلك التحديات؛ وذلك من خلال التعرف على ما يلي:

- 1- التعرف على أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء توجهات رؤية المملكة (2030)؛ كالتحديات الاستراتيجية، والإدارية والتنظيمية، والمتعلقة بممارسات تطوير الموارد البشرية.
- 2- التعرف على أهم الجدارات (الكفاءات) القيادية التي تعين القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في مواجهة التحديات والمتمثلة في قيادة التغيير، وقيادة الاتصال الاستراتيجي، وقيادة فرق العمل.
  - قياس العلاقة بين كفاءة قيادة التغيير والتحديات التي تواجه القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة.
  - قياس العلاقة بين كفاءة الاتصال الاستراتيجي والتحديات التي تواجه القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة.
  - قياس العلاقة بين كفاءة قيادة فرق العمل والتحديات التي تواجه القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في مساهمتها العلمية المتوقعة من الناحيتين النظرية (الأكاديمية) والتطبيقية؛ لإثراء المكتبة العربية بموضوع حيوي هو التعرف على العلاقة بين الجدارات (الكفاءات) القيادية والتحديات التي تواجه القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة (2030)، على غير ما تناولته الدراسات السابقة. وتساهم الدراسة في سدّ الفجوة المعرفية في الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ لندرة الدراسات التي تناولت قياس العلاقة بين مستوى التحديات والكفاءات القيادية في الأجهزة الحكومية السعودية، بالتزامن مع رؤية المملكة (2030) والتوجهات العالمية المعاصرة.



رَكَزَت هذه الدِّراسة على دور الجدارات (الكفاءات) القيادة الإداريّة النَّاجحة من منظور استراتيجيٍّ؛ لأنَّ القيادة تعدُّ حلقة الوصل بين الموارد البشريّة في المؤسَّسة وخططها وتصوراتها المستقبلية؛ ودراسة الكفاءات القياديّة ومدى تأثيرها على مواجهة التَّحديات في ظلِّ التَّنافسيّة والتَّغيّرات والتَّحديات المحليّة والإقليميّة والدَّوليّة.

وتتجلّى المساهمة التَّطبيقية العمليّة في اتِّخاذها الأجهزة في المملكة العربيّة السَّعوديّة موضوعاً لها؛ لرفع كفاءة القيادات الإداريّة فيها بالتَّواؤم مع استراتيجيات رؤية المملكة (2030)؛ استجابةً لمبادرات الحكومة وتوجَّهاتها نحو تطوير القيادات الإداريّة. ويسعى الباحث إلى أن تضيف هذه الدِّراسة لموضوعها ومجالها وتدعم الإدارات العليا في الأجهزة الحكوميّة؛ لفتح آفاقٍ جديدةٍ للأكاديميين لدراسة مواءمة خطط تطوير القيادات والتَّعاقب الوظيفيِّ.

## فرضيات الدِّراسة

- الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة قيادة التَّغيير والتَّحديات التي تواجه القيادات الإداريّة في الأجهزة الحكوميّة بالمملكة العربيّة السَّعوديّة في ضوء رؤية المملكة.
- الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الاتِّصال الاستراتيجيِّ والتَّحديات التي تواجه القيادات الإداريّة في الأجهزة الحكوميّة بالمملكة العربيّة السَّعوديّة في ضوء رؤية المملكة.
- الفرضية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة قيادة فرق العمل والتَّحديات التي تواجه القيادات الإداريّة في الأجهزة الحكوميّة بالمملكة العربيّة السَّعوديّة في ضوء رؤية المملكة.

## تصميم الدِّراسة

### منهجية الدِّراسة:

تمَّ استخدام المنهج الوصفيّ التحليليِّ للحصول على بياناتٍ وافيةٍ ودقيقةٍ؛ بغية تحقيق أهداف الدِّراسة من خلال الإجابة عن تساؤلاتها، حيث يهدف المنهج المسحيّ الوصفيّ بوصف الظاهرة محلّ الدِّراسة كما هي في الواقع وتحديد العلاقة بين متغيّرات الدِّراسة المتمثّلة بالمتغيّر المستقلّ (الكفاءات القياديّة) والمتغيّر التابع (تحدّيات رؤية المملكة 2030)، للوصول إلى تفسيراتٍ واستنتاجاتٍ وتعميماتٍ تفيد متَّخذي القرارات في الأجهزة الحكوميّة في المملكة العربيّة السَّعوديّة.

## مصادر جمع البيانات

- 1- المصادر الثَّانويّة: تشمل المراجع والكتب والدِّراسات والأبحاث والمقالات ذات العلاقة بموضوع الدِّراسة والمنشورة في قواعد البيانات الورقيّة والإلكترونيّة.
- 2- المصادر الأوّليّة التي تمَّ جمع بياناتها من الميدان وذلك بواسطة استبانة تمَّ تطويرها واعتمادها وتوزيعها على أفراد مجتمع الدِّراسة وتحليلها للوصول إلى النتائج وفقاً لأهداف الدِّراسة.

اشتملت أداة الدِّراسة (الاستبانة) على الأجزاء التَّالية:

- الجزء الأوّل: ويشتمل على البيانات الديموغرافيّة لأفراد مجتمع الدِّراسة من (المؤهل العلميّ، والخبرة في العمل، والخبرة في الوظائف القياديّة، والمرتبة الوظيفيّة)
- الجزء الثَّاني: يقيس العلاقة بين الجدارات (الكفاءات) القياديّة وتحدّيات رؤية المملكة العربيّة السَّعوديّة (2030)، والمتمثّلة في التَّحدّيات الاستراتيجيّة (1-7)، والإداريّة والتنظيميّة (8-15)، والمتعلّقة بممارسات تطوير الموارد البشريّة (16-21) وذلك من وجهة نظر القيادات الإداريّة في الأجهزة الحكوميّة وبذلك بالاعتماد على المصادر التَّالية (القرنيّ والأمين 2019، (السَّكارنة 2014، والغامديّ 2013، وكنعان 2009)، وتمَّ الاعتماد على الدَّلِيل الإرشاديّ في إطار الكفاءات، وزارة الموارد البشريّة والتنمية الاجتماعيّة - وزارة الخدمة المدنيّة سابقاً، 2015 للوقوف على مقاييس الكفاءات القياديّة (قيادة التَّغيير، وقيادة الاتِّصال الاستراتيجيِّ، وقيادة فرق العمل).

## مجتمع الدراسة (العينة):

يتكوّن مجتمع الدراسة المستهدف من جميع القيادات الإدارية من المرتبة الحادية عشرة إلى الخامسة عشرة في جميع الأجهزة الحكومية البالغ عددها (250) جهازاً في المملكة العربية السعودية. وتمّ استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة؛ فتمّ إرسال الاستبانات عن طريق البريد الإلكتروني لجميع القيادات الإدارية من المتدربين في أكاديمية القيادات الإدارية في معهد الإدارة العامة، وبعد مرور شهرٍ من المتابعة تمّ الحصول على (164) مشاركاً يمثلون الفئات المستهدفة من مجتمع الدراسة.

## أساليب تحليل البيانات

اعتمد الباحث في هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) V.23 في معالجة وتحليل البيانات التي تمّ الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، وفيما يلي أهمّ الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تمّ استخدامها:

- 1- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات في أداة الدراسة.
- 2- اختبار الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) لتحليل خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب والتكرارات.
- 3- الوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على الفقرات والأبعاد والمحاور الرئيسة للاستبانة. الانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب الأبعاد والمحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركّزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس العلاقة بين المتغيرات.

## قياس صدق وثبات أداة جمع البيانات

تمّ إجراء اختبار الصدق الظاهري لأداة جمع البيانات بعد الصياغة الأولية؛ وذلك بعرضها على محكمين متخصصين في مجالات المنهجية والإحصاء، والموارد البشرية وتطوير القيادات، وذلك لمعرفة قدرة الأداة على قياس متغيّراتها، ومدى وضوح فقراتها ودقتها. وطلب من المحكمين دراسة الأداة، وإبداء مرنّياتهم عن جميع الأسئلة والفقرات، والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات لكل محور من محاور الدراسة، وشموليتها، وتنوع محتواها للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها. وعليه تمّ دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات وفقاً لذلك. تمّ إجراء اختبار الثبات من عينة استطلاعية قوامها (35) استبانة من مجتمع الدراسة؛ حيث يوضّح جدول (2) أنّ أداة جمع البيانات بصورة عامّة ثابتة، وأنها تحقق أهداف الدراسة؛ حيث جاء معامل ألفا كرونباخ (95%)، وعليه تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين (85.2% إلى 92.7%) في أبعاد أداة جمع البيانات، ويعدّ هذا المدى جيّداً لتوزيع الأداة على عينة الدراسة.

## تحليل البيانات ومناقشة النتائج

## أولاً - الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم (3) النسب والتكرارات لخصائص عينة الدراسة			
المتغير	الخصائص	التكرار	النسبة (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	80	48.8
	دبلوم عالي أو ماجستير	46	28.0
	دكتوراه	28	17.1
	أخرى	10	6.1
	المجموع	164	100.0
	أقل من 5 سنوات	18	11.0
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	23	14.0
	10 سنوات فأكثر	123	75.0
	المجموع	164	100.0
	أقل من 5 سنوات	50	30.5
الخبرة في الوظائف القيادية	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	45	27.4
	10 سنوات فأكثر	69	42.0
	المجموع	164	100.0
	الحادية عشرة	71	43.3
	الثانية عشرة	36	22.0
	الثالثة عشرة	31	18.9
	الرابعة عشرة فأعلى	26	15.8
	المجموع	164	100.0

يتمّ عرض خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث (المؤهل العلمي، والخبرة في العمل، والخبرة في الوظائف القيادية، والمرتبة الوظيفية) باستخدام النسب والتكرارات كما هو موضّح بالجدول (3)؛ حيث يبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (164) مستجيب من القيادات الإدارية من المرتبة الحادية عشرة إلى الخامسة عشرة في جميع الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها (250) جهة.

جدول رقم (4)  
مقياس تقييم المتوسطات الحسابية

الإجابة/ مستويات الموافقة	غير موافق	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية
الوزن الرقمي	1	2	3	4
الوسط الحسابي	1.00 – 1.75	1.76 – 2.50	2.51 – 3.25	3.26 – 4.00

بنسبة (75%) من عينة الدراسة. في حين أن القليل منهم بنسبة (13.4) أقل من (10) سنوات خبرة. بينما الخبرة في الوظائف القيادية تمثل (10 سنوات فأكثر) لدى الغالبية العظمى بنسبة (75%) من عينة الدراسة، ثم فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (28.7%)، ونسبة (26.7%) على التوالي. وتبين أن المرتبة الوظيفية (الحادية عشرة)

جدول رقم (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تحديات رؤية المملكة (2030)

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات الخاصة في محور تحديات رؤية المملكة (2030)	
		التحديات الاستراتيجية	التحديات الإدارية والتنظيمية
1.085	3.65	1- توافق بين الأولويات الاستراتيجية والميزات المرصودة لها.	
0.975	3.48	2- الموازنة بين نظام العمل ونظام وزارة الموارد البشرية.	
1.140	3.33	3- عدم استيعاب التغيرات والتطورات المستقبلية.	
1.063	3.62	4- مواكبة الأنظمة الحالية لرؤية (2030).	
1.065	3.52	المستوى العام	
التحديات الإدارية والتنظيمية			
1.122	3.49	5- تبني سياسات وتنظيمات إدارية واضحة تضمن تحقيق المشاركة الفاعلة للقيادات النسائية.	
1.053	3.31	6- تعقيد الإجراءات في أداء المهام وعدم تبسيطها.	
1.155	3.49	7- التحديث الدوري للأنظمة والإجراءات.	
1.163	3.33	8- التحديث الدوري للهياكل والأدلة التنظيمية.	
1.232	3.15	9- التضخم في عدد الموظفين في الجهة التي أعمل بها.	
1.294	3.48	10- وجود بيئة إدارية محفزة وتنافسية.	
1.071	3.52	11- محدودية صلاحيات القيادات العليا في معالجة كثير من التحديات التي تواجهها.	
1.003	3.98	12- مركزية اتخاذ القرار.	
1.136	3.47	المستوى العام	
التحديات المتعلقة بممارسات تطوير الموارد البشرية			
1.033	3.63	13- الدور الاستراتيجي في ممارسة تخطيط القوى البشرية.	
1.061	3.56	14- الدور الاستراتيجي في ممارسة تخطيط التعاقب الوظيفي.	
1.259	3.61	15- عدم وجود منهجية علمية واضحة لتقييم الكفاءات القيادية.	
1.005	3.56	16- اللوائح التنفيذية لا تعكس التطور الحاصل في مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة.	
1.035	3.45	17- عدم كفاية الحلول التدريبية الحالية للقيادات العليا في الجهات الحكومية لطبيعة الاحتياجات التدريبية الحقيقية.	
1.159	3.47	18- استقطاب المواهب المميزة للعمل في الجهات الحكومية.	
1.082	3.52	19- الإنشاء بالقدرات المعرفية والقيادية للقياديين في الجهات الحكومية.	
1.151	3.63	20- نظام موارد بشرية إلكتروني موحد لتنفيذ عمليات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي.	
1.157	4.05	21- سلم الرواتب والمزايا المالية في القطاع الحكومي غير جاذب للكفاءات المتميزة.	
1.104	3.61	المستوى العام	
1.101	3.53	المستوى العام للكُل	

يوضح الجدول (3) أن المؤهل العلمي

(بكالوريوس) يمثل الغالبية العظمى بنسبة (46.3%) من عينة الدراسة، ثم فئة (دبلوم عالي أو ماجستير)، وفئة (دكتوراه)، وفئة (أخرى) بنسبة (28%)، ونسبة (17.1%)، ونسبة (5.5%) على التوالي. يوضح أيضًا أن الخبرة في العمل تمثل (10 سنوات فأكثر) الغالبية العظمى

بنسبة (75%) من عينة الدراسة. في حين أن القليل منهم بنسبة (13.4) أقل من (10) سنوات خبرة. بينما الخبرة في الوظائف القيادية تمثل (10 سنوات فأكثر) لدى الغالبية العظمى بنسبة (75%) من عينة الدراسة، ثم فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (28.7%)، ونسبة (26.7%) على التوالي. وتبين أن المرتبة الوظيفية (الحادية عشرة) تمثل الغالبية العظمى بنسبة (37.2%) من عينة الدراسة، ويلهم في ذلك المرتبة (الثانية عشرة)، والمرتبة (الثالثة عشرة)، والمرتبة (الرابعة عشرة فأعلى) بنسبة (20.1%)، ونسبة (17.17%)، ونسبة (14%) على التوالي. في الجزء التالي نعرض المقياس المستخدم في الدراسة لتقييم الأوساط الحسابية وتصنيف مستوى الإجابات من أجل تحديد مستوى موافقة أفراد العينة على كل فقرة وكل بُعد وكل محور ضمن أداة الدراسة، وإعطاء الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة ويستفاد منها في التعبير عن مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة، استناداً لأربع مستويات (موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة ضعيفة، غير موافق (معدومة)، وجدول (4) يوضح ذلك:

يتضح من جدول (4) أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة كلما ازدادت درجة الرفض عليها؛ حيث نجد أن الفقرة التي يتم الموافقة عليها بدرجة عالية تأخذ الدرجة (4) والفقرة التي يتم الموافقة عليها بدرجة متوسطة (3)، والموافقة بدرجة ضعيفة (2)، وعدم الموافقة (1)، هذا يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (1.75) تدل على وجود درجة معدومة (عدم الموافقة) على الفقرة أو البعد أو المحور بمعنى وجود درجة «مرتفع جداً» من الرفض، وأما المتوسطات التي تتراوح بين (1.76-2.50) فهي تدل على وجود درجة ضعيفة من الموافقة، وتدل المتوسطات التي بين (2.51-3.25) على وجود درجة متوسطة من الموافقة أو وجود درجة حيادية تجاه الفقرة، وتدل المتوسطات التي تتراوح بين (3.26-4) على وجود درجة مرتفعة

**جدول رقم (6)**  
**الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية**  
**لمحور الجداريات القيادية (قيادة التغيير)**

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
1.07	3.90	1- تحفيز الأفراد والجماعات نحو الحاجة إلى التغيير.
1.04	3.84	2- التركيز على تحقيق الأهداف
1.09	3.79	3- تطوير الذات
1.25	3.76	4- تشجيع الابتكار والإبداع
1.15	3.73	5- التفكير التحليلي
1.15	3.72	6- دعم المرونة للتغيير
1.09	3.67	7- القدرة على بناء العلاقات
1.16	3.66	8- تشجيع العمل الجماعي
1.08	3.65	9- البحث عن المعلومات
1.06	3.63	10- اتخاذ المبادرات القيادية بما ينسجم مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية لإمارة المناطق
1.06	3.95	المستوى العام

**جدول رقم (7)**

**الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية**  
**لمحور الجداريات القيادية (الاتصال الاستراتيجي)**

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
0.94	3.86	1- التوجه الاستراتيجي
1.07	3.85	2- إدارة الأزمات
1.03	3.83	3- اتخاذ القرارات المناسبة
0.96	3.81	4- الاتصال الفعال
1.02	3.75	5- إدارة المخاطر.
1.05	3.63	6- بناء وإدارة الشراكات
1.05	3.58	7- القيادة من خلال النموذج
1.07	3.57	8- الذكاء العاطفي
0.96	3.88	المستوى العام

**جدول رقم (8)**

**الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية**  
**لمحور الجداريات القيادية (قيادة فرق العمل)**

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
1.12	3.84	1- الاهتمام ببيئة العمل
1.12	3.81	2- بناء القدرات
1.09	3.79	3- التميز الإداري
1.07	3.79	4- الزيادة
1.01	3.78	5- بناء الشراكات
1.13	3.75	6- التمكين والتفويض
1.15	3.74	7- الاهتمام بالآخرين
1.12	3.62	8- توظيف التنوع في إدارة الموارد البشرية
1.09	3.90	المستوى العام

من الموافقة، وهذا المقياس سوف يستخدم تقييم أداة الدراسة، والحكم على الأوساط الحسابية لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

**ثانياً - التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية المملكة (2030).**

بناءً على نتائج التحليل الوصفي لأداة الدراسة، نلاحظ أن أبرز التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ظل رؤية المملكة هي: سلم الرواتب والمزايا المالية في القطاع الحكومي غير جاذب للكفاءات المتميزة، ومركزية اتخاذ القرار، وتوافق بين الأولويات الاستراتيجية والميزانيات المرصودة لها، ونظام موارد بشرية إلكتروني موحد لتنفيذ عمليات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، والدور الاستراتيجي في ممارسة تخطيط القوى البشرية، ومواكبة الأنظمة الحالية لرؤية (2030)، الجدول (5)

يظهر لنا في الجدول (5) أن التحديات المتعلقة بممارسات تطوير الموارد البشرية كان مستواها مرتفعاً مقارنة بالتحديات الأخرى حيث بلغت نسبتها (3.61)، ويلمها التحديات الاستراتيجية (3.52)، والتحديات الإدارية والتنظيمية (3.47). ويمكن تفسير ذلك أن هنالك

حاجة إلى المزيد من التوافق مع الاحتياجات التي تقررها الخطة الاستراتيجية لوزارة الموارد البشرية وفق رؤية المملكة، وتوفر الكفاءات البشرية المتخصصة في التخطيط للموارد البشرية، وإعادة النظر في سلم الرواتب والمزايا المبنية على أساس تقييم الوظائف من حيث نطاق المسؤولية والقيادة، وتوفر نظام تقييم للقيادات الإدارية بخاصة وفق إطار الكفاءات المعتمد، وتبني الأنظمة الإلكترونية في الموارد البشرية بخاصة تساعد على توفير البيانات كاملة ودقيقة وتدعم الأجهزة في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القيادات الأكفاء .

**ثالثاً - الجداريات القيادية المحددة في الدراسة وتقييم مدى أهميتها في مواجهة التحديات**

يتناول هذه الجزء أنواع الكفاءات القيادية التي يحتاجها القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية وتقييم مدى أهميتها في مواجهة التحديات وفق رؤية المملكة، وتجري على ما يلي:

**1- قيادة التغيير**

يوضح الجدول (6) أن من أهم أولويات كفاءة قيادة التغيير لدى القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية: تحفيز الأفراد والجماعات نحو الحاجة إلى التغيير، والتركيز على تحقيق الأهداف، وتطوير الذات، وتشجيع الابتكار والإبداع، والتفكير التحليلي. في حين أن دعم المرونة للتغيير، والقدرة على بناء العلاقات، وتشجيع العمل الجماعي، والبحث عن المعلومات، واتخاذ المبادرات القيادية بما ينسجم مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية قد تأتي كأولوية ثانية لدى القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.



## 2- الاتّصال الاستراتيجي

يوضّح الجدول (7) أنّ من أهمّ أولويات كفاءة الاتّصال الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السّعودية: التّوجّه الاستراتيجي، وإدارة الأزمات، واتّخاذ القرارات المناسبة، والاتّصال الفعّال، وإدارة المخاطر على التّوالي. في حين أنّ بناء وإدارة الشّراكات، والقيادة من خلال التّموذج، والذكاء العاطفي قد تأتي كأولوية ثانية لدى القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السّعودية.

## 3- قيادة فرق العمل

يوضّح الجدول (8) أنّ من أهمّ أولويات كفاءة قيادة فرق العمل لدى القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السّعودية هي الاهتمام ببيئة العمل، وبناء القدرات، والتميز الإداري، والرّيادة، وبناء الشّراكات على التّوالي. في حين أنّ التّمكن والتفويض، والاهتمام بالآخرين، وتوظيف التّنوع في إدارة الموارد البشرية قد تأتي كأولوية ثانية لدى القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السّعودية.

يظهر من العرض السّابق لنتائج التّحليلات الوصفية لأنواع الجدارات القيادية التي يحتاجها القيادات الإدارية في المملكة العربية السّعودية وتقييم مدى أهميتها في مواجهة التّحديات وفق رؤية المملكة - أنّ كفاءة قيادة التّغيير تعتبر من أهمّ الكفاءات القيادية في مواجهة التّحديات من وجهة نظر القيادات الإدارية؛ لأنّ التّغييرات الحاصلة في ظلّ توجهات رؤية المملكة تستوجب وجود قيادات مرنة تدفع للتّغيير وتواكب ما هو جديد ومعاصر وبلغت نسبتها (3.95) ويلها كفاءة قيادة فرق العمل (3.90)، وكفاءة الاتّصال الاستراتيجي (3.88).

رابعاً - قياس العلاقة بين الجدارات القيادية وتّحديات رؤية المملكة العربية السّعودية (2030) في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر القيادات الإدارية

## 1- العلاقة بين الجدارات القيادية والتّحديات

يوضّح الجدول (9) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين الجدارات القيادية والتّحديات التي توجه القيادات الإدارية لدى القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السّعودية؛ حيث كانت أعلاه بين كفاءة قيادة التّغيير وقيادة فرق العمل بنسبة (75.1%)، ثمّ بين كفاءة الاتّصال الاستراتيجي بنسبة (75%)، ثمّ بين كفاءة فرق العمل وكفاءة الاتّصال الاستراتيجي بنسبة (73.9%). وأمّا بين الجدارات القيادية والتّحديات فنجد أنّ العلاقة بين كفاءة التّغيير والتّحديات هي الأعلى حيث جاءت بنسبة (46%)، ثمّ مستوى كفاءة الاتّصال الاستراتيجي بنسبة (40.2%)، ثمّ مستوى كفاءة فرق العمل (39.4%).

وبما أنّه يوجد ارتباط بين المتغيّرات المستقلة (كفاءة قيادة التّغيير، وكفاءة الاتّصال الاستراتيجي، وكفاءة قيادة فرق العمل)؛

### جدول رقم (9)

مصنوفة العلاقة بين الجدارات القيادية والتّحديات

أبعاد الدراسة	التّحديات	التّغيير	الاتّصال	فرق العمل
التّحديات	1.000	**460.	**402.	**394.
التّغيير	**460.	1.000	**750.	**751.
الاتّصال	**402.	**750.	1.000	**739.
فرق العمل	**394.	**751.	**739.	1.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### جدول رقم (10)

استبعاد أثر المتغيّرات المستقلة (الجدارات القيادية) من المتغيّر التّابع (التّحديات)

المتغيّرات الضابطة	الأبعاد	المعاملات	التّحديات الجدارة
التّحديات	معامل الارتباط	1.000	286.
	مستوى الدلالة	.	004.
الاتّصال	df	0	98
	معامل الارتباط	286.	1.000
التّغيير	مستوى الدلالة	004.	.
	df	98	0
فرق العمل والتّغيير	معامل الارتباط	1.000	132.
	مستوى الدلالة	.	191.
الاتّصال	df	0	98
	معامل الارتباط	132.	1.000
التّغيير والاتّصال	مستوى الدلالة	191.	.
	df	98	0
فرق العمل	معامل الارتباط	1.000	051.-
	مستوى الدلالة	.	616.
فرق العمل	df	0	98
	معامل الارتباط	051.-	1.000
فرق العمل	مستوى الدلالة	616.	.
	df	98	0

فلا بدّ من استبعاد أثر أيّ متغيّرين من المتغيّرات المستقلّة من المتغيّر التابع مستوى التّحدّيات كما هو موضّح في الجدول (10).

يوضّح الجدول (10) نتائج تحليل العلاقة بين الجداريات القيادية والتّحدّيات؛ حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوى معنويّة (0.05) بين كفاءة قيادة التّغيير والتّحدّيات حيث تمثّل (28.6%) (الفرضيّة الأولى)، وأشارت إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنويّة (0.05) بين مستوى كفاءة الاتّصال الاستراتيجي والتّحدّيات (الفرضيّة الثّانية)، وعدم وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنويّة (0.05) بين مستوى كفاءة قيادة فرق العمل والتّحدّيات (الفرضيّة الثّالثة).

## مناقشة النتائج

ركّزت الدّراسة على أهمّ الجداريات القيادية والمتمثّلة في (قيادة التّغيير وقيادة الاتّصال الاستراتيجي وقيادة فرق العمل) التي تمكّن القيادات الإداريّة في الأجهزة الحكوميّة من مواجهة التّحدّيات نتيجة توجّهات رؤية المملكة 2030.

وبناءً على نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوى معنويّة (0.05) بين كفاءة التّغيير ومستوى التّحدّيات بنسبة (28.6%) وهي متوافقة مع دراسة (Akhahtani et al., 2011) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين كفاءة قيادة التّغيير وأسلوب القيادة التّشاورية؛ لأنّ التّغيير يتطلّب عملاً جماعياً تشاركياً لا فردياً، ودراسة (Megheirkouni, 2017) التي أشارت إلى أنّ المنظمات تتغلّب على التّحدّيات في بيئتها الداخليّة والخارجيّة من خلال تبنيّ كفاءات قياديّة أو تطويرها، والغرض من تبنيّ هذه الكفاءات القياديّة وتطويرها ليس تلبية الاحتياجات الداخليّة فحسب، بل التّغلّب على التّحدّيات المحيطة بالقطاع وبشكل أكثر تحديداً، وقد وجدت الدّراسة أنّ كفاءة التّغيير تساهم في تلبية الاحتياجات التنظيميّة الداخليّة والخارجيّة.

بينما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنويّة (0.05) بين كفاءة الاتّصال الاستراتيجي ومستوى التّحدّيات، وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة أبا الخيل (2017) التي توصّلت إلى أنّ القائد الإداري له أدوارٌ عديدة؛ مثل: المبادرة في عرض الأفكار وطرحها بأسلوب مقنع، وتوجيه التابعين نحو الأهداف المراد تحقيقها، ولكي يتمكّن القائد من القيام بمسؤولياته وأدواره بكفاءة يتوجّب عليه التّمثّع بقدر عالٍ من المرونة وطرح الأفكار والقدرة على التّعامل مع التابعين وفهم مشاعرهم، والتّواصل الفعّال باتّفاقٍ مع (Covalciuc & Kerleguer., 2019). ويشير (Davidson, Azziz, Morrison, Rocha & Braun, 2012) إلى أنّه يجب أن يكون القائد أكثر تفكيراً ومتصلاً استراتيجياً، وريادياً في مجاله، ويسعى إلى تحسين الأداء باستمرارٍ كي ينجح. وأشارت نتائج الدراسة الحاليّة أيضاً إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى معنويّة (0.05) بين كفاءة فرق العمل ومستوى التّحدّيات والتي تعارضت مع دراسة (مرعي، 2008)؛ والتي توصّلت إلى أنّ مستوى أداء العاملين يكون عالياً من حيث السّلوّك الإبداعي والالتزام بالدوام والدقّة والجودة في إنجاز المهام والتميّز في العلاقات مع الآخرين، والعلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوس.

## الاستنتاجات والتوصيات

- 1- كشفت المراجعة النظريّة والأدبيات السّابقة أنّ هناك حاجةً مستمرّة لتطوير القيادة نتيجة حدّة التنافس والتّقدّم التكنولوجي، والتّغييرات التنظيميّة مما يجبر القادة على تطوير المزيد من الكفاءات القياديّة من أجل النّجاح والديمومة، وأنّ القيادة الإداريّة تشكّل عنصراً استراتيجياً في نجاح المنظمات، وذات قوّة مؤثّرة على أداء العاملين وسلوكهم داخل التّنظيم، وتلعب دوراً حيويّاً في مصير المنظمات نحو التّقدّم أو التّراجع.
- 2- توصّلت الدراسة إلى أنّ أكثر التّحدّيات تأثيراً على الأجهزة الحكوميّة من وجهة نظر القيادات الإداريّة هي التّحدّيات المتعلّقة بممارسات تطوير الموارد البشريّة، ثمّ التّحدّيات الاستراتيجيّة والتّحدّيات الإداريّة والتنظيميّة. وهذه النتيجة تعزّز ما انتهت إليه دراسة سابقة (القرني والأمين، 2019)، التي تحقّقت من التّحدّيات التي واجهت القيادات الإداريّة في ظلّ رؤية المملكة 2030؛ حيث أشارت نتائجها إلى أنّ أهمّ التّحدّيات التي تواجه القيادات الإداريّة هي أنّ سلّم الرّواتب والمزايا الماليّة في القطاع الحكومي غير جاذبٍ للكفاءات المتميّزة، وعدم وجود

- استراتيجية واضحة لتقييم الكفاءات القيادية، ومركزية اتخاذ القرار في الأجهزة الحكومية، وعدم وجود توافق بين الأولويات الاستراتيجية والميزانيات المرصودة لها وغيرها، ومن المتوقع أن تسهم في ترتيب أولويات التحديات الإدارية للقيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) نحو أهداف الرؤية (2030) وبرامجها؛ ويستدعي ذلك تركيزاً لجهودهم، ومتابعتهم، وتمكينهم لضمان تحقق النتائج المرجوة من برامج الرؤية.
- 3- أشارت الدراسة إلى أن كفاءة قيادة التغيير حققت أعلى مستوى من حيث درجة الأهمية من واقع الأجهزة الحكومية من وجهة نظر القيادات الإدارية، ويلها كفاءة قيادة فريق العمل وقيادة الاتصال الاستراتيجي.
- 4- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كفاءة التغيير ومستوى التحديات وذلك نتيجة لأهميتها في مواكبة التغييرات الداخلية والخارجية بالأجهزة الحكومية وذلك وفق توجهات رؤية المملكة، في حين كشفت عن عدم وجود علاقة إيجابية بين كفاءة الاتصال الاستراتيجي وكفاءة قيادة فرق العمل مع مستوى التحديات من وجهة نظر القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية.
- 5- اكتشفت الدراسة أن القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية يتوجهون نحو تعزيز كفاءة قيادة التغيير ومواكبة المستجدات الناتجة عن توجهات رؤية المملكة.

#### بناء على استنتاجات الدراسة تم تقديم التوصيات التالية:

- 1- أن تحرص الإدارة العليا في الحكومة السعودية على تطوير القيادات الإدارية وفق الكفاءات القيادية المعاصرة لتلبي التغييرات الحديثة وفق رؤية المملكة، والسعي المستمر إلى تعزيز سلوكيات القادة في الأجهزة من خلال الإدماج في برامج تطويرية عالية المستوى.
- 2- أن تسعى الإدارة العليا إلى جعل سلم الرواتب والمزايا المالية في القطاع الحكومي جاذباً للكفاءات المتميزة، وتفعيل عدم مركزية اتخاذ القرار، وتحقيق التوافق بين الأولويات الاستراتيجية والميزانيات المرصودة لها، والتوجه إلى بناء نظام موارد بشرية إلكتروني موحد لتنفيذ عمليات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، وتفعيل الدور الاستراتيجي في ممارسة تخطيط القوى البشرية،
- 3- الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وضرورة عمل استراتيجية واضحة لمواجهة التحديات من خلال تحفيز الأفراد والجماعات نحو الحاجة إلى التغيير، والتركيز على تحقيق الأهداف، وتطوير الذات، وتشجيع الابتكار والإبداع، والتفكير التحليلي.
- 4- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الميدانية على حصر الكفاءات القيادية المطلوبة أثناء وبعد أزمة كوفيد 19، وما هي الأدوار التي يتصورها ممارسو تطوير الموارد البشرية لدعم القادة أثناء الأزمة وبعدها؛ حيث تمكنهم من القيام بأدوار وأهداف جديدة خلال التشاركية مع الموظفين، والتواصل الفعال، ونشر الوعي التقني لهم، وتعزيز المرونة التنظيمية.
- 5- مع الموظفين، والتواصل الفعال، ونشر الوعي التقني لهم، وتعزيز المرونة التنظيمية.

#### حدود الدراسة

- 1- ركزت هذه الدراسة على الأدبيات العامة لقياس العلاقة بين الكفاءات القيادية وتحديات رؤية المملكة 2030، وقد يحتاج البحث المستقبلي إلى التركيز على كفاءات قيادية أخرى تؤثر بشكل كبير في مواجهة التحديات؛ كمواجهة تحديات كورونا.
- 2- اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات، وتقتصر أسلوب المقابلات أو دمجها مع بعضها للحصول على بيانات ذات عمق ملائمة للفئة المستهدفة للدراسة.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية

- أبا الخيل، جوهرة. (2017). «إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض»، الرياض: مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية. المجلد 27.
- أبو عبيدة، كفاية يوسف. (2010). «الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين»، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- الحديثي، هدى بنت عبد الله؛ والمطيري، هيفاء بنت محمد. (2019). «قيادة التغيير مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية: بحث ميداني»، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد (5)، المجلد رقم (60).
- الزعبي، محمد؛ والبطينة، محمد. (2014). القيادة الإدارية. عمان: دار وائل للنشر.
- الزومان، موزي بنت محمد. (2018). «القيادة التحولية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بحث تطبيقي على مدينة الرياض»، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد (4)، المجلد (59).
- السكارنة، بلال خلف. (2014). القيادة الإدارية الفعالة. ط 2. الأردن، دار المسيرة للطباعة والنشر.
- السويدان، طارق؛ والعدلوني، محمد. (2005). القيادة في القرن الحادي والعشرين. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 2. الأردن: دار وائل للنشر.
- الغامدي، علي بن محمد. (2013). «درجة جودة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة»، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 30، ملحق 2.
- القحطاني، سالم. (2014). القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2011). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض، مرام للطباعة والتغليف.
- القرني، علي؛ والأمين، طارق. (2019). «التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التنفيذية (الوسطى) في المملكة العربية السعودية على ضوء رؤية المملكة 2030»، مؤتمر التنمية الإدارية في ضوء رؤية المملكة (2030)، المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية، معهد الإدارة العامة.
- المراد، حسين محمد. (2015). تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية: دراسة تطبيقية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، أطروحات الدكتوراه.
- جولمان، دانيل؛ وبوياتزيس، ريتشارد؛ وماكي، أني. (2004). القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، ترجمة: عثمان المثلوثي وبشير سعيد. الرياض: دار المريخ.
- طحطوح، عالية بنت إبراهيم. (2016). «تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة»، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- كنعان، نواف. (2009). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مجلس التنمية الاقتصادي. (2015). وثيقة برنامج التحول الوطني 2020. الرياض: مجلس التنمية الاقتصادي.
- مجلس التنمية الاقتصادي. (2016). وثيقة رؤية المملكة 2030. الرياض: مجلس التنمية الاقتصادي.
- مرعي، كانكان فواز. (2008). «أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية»، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.



- هاوس، نورث؛ وبيتر، جي. (2006). *القيادة الإدارية النظرية والتطبيق*. ترجمة: صلاح المعيوف، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- هيجان، عبد الرحمن. (2012). «مجلس الشورى والرقابة على أداء الأجهزة الحكومية: نحو دور فاعل للمجلس في تشخيص ومعالجة تحديات التغيير والتطوير»، *المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي*، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (الخدمة المدنية سابقاً). (2015). *الدليل الإرشادي في إطار الكفاءات*.

#### ثانياً - مراجع باللغة الانجليزية

- Alkahtani, Ali Hussein; Abu-Jarad Smael; Sulaiman, Mohamed and Nikbin, Davoud. (2011). The Impact of Personality and Leadership Styles on Leading Change Capability of Malaysian Managers”, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1 No.2, PP. 70-99.
- Covalciuc, M. & Kerleguer, G. (2019). *Leadership Competencies Development through Game-Based Learning*. Master thesis, Business Administration with specialization in Leadership and Management, Linnaeus University, Sweden.
- Davidson, P. L.; Azziz, R.; Morrison, J.; Rocha, J. & Braun, J. (2012). *Identifying and Developing Leadership Competencies in Health Research Organizations: A Pilot Study*”, *The Journal of Health Administration Education*, 29 (2), 135.
- Dirani, K. M.; Abadi, M.; Alizadeh, A.; Barhate, B.; Garza, R. C.; Gunasekara, N. & Majzun, Z. (2020). Leadership Competencies and the Essential Role of Human Resource Development in Times of Crisis: A Response to Covid-19 Pandemic”, *Human Resource Development International*, 23 (4), 380-394.
- Kalsoom, Zohra; Khan, Mukaram and Zubair, Syed. (2018). Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan, *Industrial engineering letters*, Vol. 8, No. 3, pp. 23-30.
- Kesting, Peter; Ulhøi, John P.; Song, Lynda Jiwen and Niu, Hongyi. (2015). The Impact of Leadership Styles on Innovation Management: A Review and a Synthesis”, *Journal of Innovation Management*, 3, 4, PP. 22-41.
- Megheirkouni, M. (2017). “Leadership Competencies: Qualitative Insight into Non-profit Sport Organisations”, *International Journal of Public Leadership*, Vol. 13, Issue: 3, pp.166-181.
- Sabir, Suleman; Sohial, Adil and Asif Khan, Muhammad. (2011). “Impact of Leadership Style on Organization Commitment: In mediating role employee values”, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 3, No. 2, pp. 145-152.
- Timothy, Obiwuru, C.; Andy, Okwu, T.; Victoria, Akpa, O. and Idowu Nwankwere, A. (2011). “Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small-scale Enterprises in IKOSI-KETU Council Development Area of Lagos State, Nigeria”, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1, No.7, pp.100-111.
- Yulk, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

## Measuring the Relationship between Leadership Competencies and Challenges of Saudi Arabia Vision (2030) in Governmental Agencies from Administrative Leaders Perspective

Ali Saeed M Alqarni

Assistant Professor, Business Education,  
Institute of Public Administration, Saudi Arabia  
alqarnia@ipa.edu.sa

### ABSTRACT

This research measures the relationship between leadership competencies and the challenges of Saudi Arabia vision (2030), represented in the strategic, managerial and organizational challenges, and related to human resource practices from Administrative Leaders Perspective in governmental agencies, while leadership competencies include: change, strategic communication, and team leadership.

To achieve research aim, it relied on descriptive analytical method as well as researcher depends on his prior source (Al-Qarni and Al-Amin 2019) as main source in conducting current study. A questionnaire was developed and distributed to a sample of (164) respondents from Administrative Leaders with (job ranked 11-15) in (250) Saudi governmental agencies to collect primary data, and based on a simple random sampling. Furthermore, the findings were analyzed using the Statistical Package for Social Software (SPSS),

The results indicated that change competency for leaders has significant relation with challenges of Saudi Arabia vision (2030), Whereas, strategic communication, and team leadership have no significant relation with challenges of Saudi Arabia vision (2030) at the level of significance (0.05)

Based on the research findings and conclusions, a number of academic and practical recommendations and future research suggestions are proposed to provide Administrative Leaders in Saudi governmental agencies with the importance of leadership competencies in dealing with challenges of Saudi Arabia vision (2030).

**Keywords:** *Administrative Leadership, Leadership Competencies, the Challenges of the Saudi Arabia Vision (2030).*