

استراتيجية مقترحة لتطوير قيادات
الجامعات السعودية في ضوء
متطلبات قادة ٢٠٢٠ "دراسة
مزجية"



د/ سعد بن مبارك محمد الرمثي
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك - كلية
التربية - جامعة بيشة - السعودية

المجلة العلمية المحكمة لدراسات وبحوث التربية النوعية

المجلد التاسع - العدد الرابع - مسلسل العدد (٢٢) - أكتوبر ٢٠٢٣م

رقم الإيداع بدار الكتب ٢٤٢٧٤ لسنة ٢٠١٦

ISSN-Print: 2356-8690 ISSN-Online: 2974-4423

موقع المجلة عبر بنك المعرفة المصري <https://jsezu.journals.ekb.eg>

JSROSE@foe.zu.edu.eg

البريد الإلكتروني للمجلة E-mail

استراتيجية مقترحة لتطوير قيادات الجامعات السعودية في ضوء متطلبات قادة ٢٠٢٠ "دراسة مزجية"

د/ سعد بن مبارك محمد الرمهي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك- كلية التربية- جامعة بيشة- السعودية
المستخلص:

انطلاقاً من رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تتطلب قادة بسمات ومهارات نوعية تدعم مسيرة التحول النوعي لكافة القطاعات التنموية بشكل عام، والتعليمية على وجه الخصوص؛ وتقودها لتحقيق مستهدفات الرؤية الطموحة. ولأهمية الجامعات وقياداتها الأكاديمية من جانب، وأهمية معرفة أبرز السمات والمهارات التي تتطلبها رؤية المملكة ٢٠٣٠ في قياداتها من جانب آخر، والتعرف على واقع توفرها بالقيادات الأكاديمية بالجامعات، تأتي هذه الدراسة لتقديم استراتيجية مقترحة لتطوير قيادات الجامعات السعودية في ضوء متطلبات قادة ٢٠٣٠. ولتحقيقاً أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج المختلط *mixed methodology* بتصميمه الاستكشافي المتتابع *Sequential exploratory design*؛ ولصعوبة عمل مقابلات مع أبرز فئة يمكن من خلالها تحديد تلك السمات والمهارات، استخدم الباحث أسلوب تحليل المحتوى للوثائق المتنوعة التي شملت ملفات فيديو ومقابلات غير منظمة لقيادات رؤية المملكة، وتحليل محتوى احاديثهم وتصريحاتهم من خلال القنوات الفضائية ووسائل التواصل، ثم بناء استبانة في ضوء نتائج التحليل النوعي وتطبيقها على عينة عشوائية مكون من ٩٠ قائداً أكاديمياً بست جامعات سعودية متنوعة في تاريخ نشأتها وتصنيفها، بواقع ١٥ مشاركاً من كل جامعة، وتحليل العائد منها ٨٧ استبانة، توصلت الدراسة إلى أن هناك "أهمية عالية جداً" لسمات ومهارات قادة ٢٠٣٠ ينبغي توفرها في القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وفي المقابل، تتوفر تلك السمات والمهارات بدرجة "متوسطة" في القيادات الأكاديمية الحالية بتلك الجامعات. وبناء على تلك النتائج تم تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير قيادات الجامعات السعودية في ضوء متطلبات قادة ٢٠٣٠ شملت منطلقات الاستراتيجية وأهدافها ومراحلها وتنفيذها والتحديات التي قد تواجه تنفيذها وسبل تجاوزها، واختتمت بتوصيات إجرائية لتطبيقها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية مقترحة، قادة ٢٠٣٠، الجامعات السعودية، مركز إعداد القيادات.

Abstract:

Based on the Kingdom's Vision 2030, which requires leaders with specific features and skills that support the process of qualitative transformation for all development sectors in general, educational sectors in particular, And lead it to achieve the goals of the ambitious vision. Due

to the importance of universities and their academic leaders on the one hand, the importance of knowing the most prominent features and skills required by the Kingdom's Vision 2030 in its leaders on the other hand, and knowing the reality of their availability in academic leaders in universities, this study comes to present a proposed strategy for developing the leaders of Saudi universities in light of the requirements of 2030 leaders. To achieve the objectives of the study, the researcher used the mixed methodology with its sequential exploratory design. Due to the difficulty of conducting interviews with the most prominent category through which these characteristics and skills can be identified, the researcher used the content analysis method for the various documents that included video files and unstructured interviews of the leaders of the Kingdom's vision, and analyzed the content of their conversations and statements through satellite channels and means of communication, then built a questionnaire in the light of the results of the analysis. The qualitative study and its application to a random sample of 90 academic leaders in six diverse Saudi universities in the history of their establishment and classification. With 15 participants from each university, and by analyzing the return of 87 questionnaires, the study concluded that there is a "very high importance" for the attributes and skills of 2030 leaders that should be available in academic leaders in Saudi universities. In the other hand, those universities. Based on these results, a proposed strategy was presented to develop the leaders of Saudi universities in light of the requirements of the leaders of 2030, which included the starting points, objectives, stages, implementation of the strategy, the challenges that may face its implementation and ways to overcome them, concluded with procedural recommendations for its implementation.

Keywords: proposed strategy, 2030 leaders, Saudi universities, Leadership Development Center.

• المقدمة:

تعد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من أبرز التوجهات والخطط الاستراتيجية سواء على المستوى الوطني كإمتداد نوعي لخطط التنمية الخمسية التي بدأت منذ عام ١٣٩٠هـ، أو على المستوى الدولي كونها أحدثت ولاتزال نقلة نوعية في كافة المستويات للمملكة العربية السعودية؛ سياسا، واقتصادياً، واجتماعياً، وتعليمياً. ولعل فوز طلبة المملكة بجوائز عالمية في مختلف المسابقات الدولية ومنها معرض ريجينيرون الدولي للعلوم والهندسة "آيسف ٢٠٢٣" الذي أقيم في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من ١٣-١٩ مايو الجاري بسبعة وعشرين جائزة، وقبلها ١٦ جائزة في عام ٢٠٢٢ (وزارة التعليم، ٢٠٢٣) مؤشرا نوعياً على تحقق مستهدفات

الرؤية الطموحة من قطاع التعليم. حيث كانت أبرز مؤشرات التعليم العام فوز طلاب السعودية في مسابقات دولية، وتصنيف ست جامعات سعودية ضمن قائمة أفضل ٢٠٠ جامعة عالمية كأبرز مؤشرات في التعليم الجامعي.

تلك الرؤية الحاملة وبرامجها الوطنية المتنوعة تتطلب العديد من الممكنات والمتطلبات البشرية والمادية والتقنية، ولعل تميز المملكة في توفير كافة المتطلبات المادية والتقنية لمختلف المشروعات الوطنية، ليعطي بعداً مهماً للموارد والكفاءات البشرية. ولأن القيادات هي أبرز تلك الموارد، إذ يُعَوَّل عليها دائماً الكثير في تحقيق أهداف المنظمات، فكيف عندما يكونوا على رأس هرم تلك القطاعات! حيث سيكون التأثير كبيراً، والتأثير أكبر. وقد أدركت الحكومة السعودية منذ انطلاقة رؤية المملكة ٢٠٣٠ أهمية القيادات في مختلف القطاعات في ضوء متطلبات الرؤية الطموحة، حيث اشار ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان في حديثه عن الخمس سنوات الأولى من الرؤية (٢٠١٥-٢٠٢٠) لهذه الأهمية، وكيف كانت مشكلة ضعف القيادات في بداية انطلاقة الرؤية، حيث لم يحقق أكثر من ٨٠% من الوزراء متطلبات الرؤية، بالإضافة إلى ضعف توفر قيادات نوعية من الصف الثاني بالوزارات الحكومية، بل أن من يعمل منهم فهو ينفذ بشكل روتيني للتخلص من المعاملات والإجراءات، وبالتالي لا يوجد عمل استراتيجي أو تخطيطي لتحقيق المستهدفات أو الأهداف للمستقبل (محمد بن سلمان، ٢٠٢١)؛ ولذا شهدت المقاعد الوزارية تغييرات سريعة مع انطلاق رؤية ٢٠٣٠، طالت الصف الثاني من النواب ووكلاء الوزارات في مختلف القطاعات. كما شهدت مختلف الوزارات ومنها وزارة التعليم تغييرات على مستوى القيادات سواء في وزارة التعليم أو في الجامعات تحقيقاً لتمكين قيادات شابة طموحة تقود قطاعاتها لتحقيق مستهدفات الرؤية من برامجها ومخرجاتها، حيث يفهم القائد صاحب الرؤية الصورة الكبيرة ويضع مساراً طويلاً للأجل لفريقه أو منظمته للوصول إلى هناك، ومع أن مفهوم الرؤية غير معقد؛ إلا أن العديد من القادة يفشلون في الواقع في أعمالهم بسبب ضعف رؤيتهم (Rigby, 2023).

وقد أبرزت تصريحات عراب الرؤية السعودية ولي العهد الأمير محمد بن سلمان وكذلك فريق العمل من الوزراء القياديين عن سمات ومهارات القيادات المطلوبة لدعم وتعزيز ممارسات الرؤية الطموحة، حيث أشار صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان إلى أهمية توفر فريق وميكنة لتساعد على انجاز هذه التطلعات الطموحة، فقد تم تصنيف أهم ٢٠ قيادي في كل وزارة، وعمل تصنيف نطاقات؛ النطاق الأخضر والاصفر والاحمر، وقد وصلت نسبة النطاق الأحمر والاصفر الى ٩٠% بينما النطاق الأخضر ١٠% بما يشير إلى عدم وجود فريق يستطيع ان يعمل لتحقيق تلك التطلعات (محمد بن سلمان، ٢٠٢١). وفي معرض إجابته عن سؤال كيف

تختار فريقك؟ فقد أكد على أهمية توفر الكفاءة والقدرة من جانب، وأن يكون لدى القائد شغف، وأن يعتبر قضيته في عمله قضية شخصية، فالشغف هو أكبر دافع للمسؤول في أن يتحرك بأكثر قدر ممكن لتحقيق المستهدفات (محمد بن سلمان، ٢٠٢١).

ولما تمثله وزارة التعليم بصفة عامة، والجامعات على وجه الخصوص من أهمية ودور مؤثر وكبير في دعم جهود تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامجها الوطنية، سيما وهي المنفذ الرئيس لبعض برامج الرؤية الوطنية كبرنامج تنمية القدرات البشرية، وبالتالي يؤمل منها أن تتوفر في قياداتها الأكاديمية والإدارية سمات ومهارات قادة ٢٠٣٠ سيما بما تملكه من مراكز تدريب وتأهيل لإعداد القيادات، وما تقدمه في الجانب الآخر من دراسات وابحاث استكشافية واستشرافية لمهارات قيادات الرؤية المستقبلية، وما يؤمل منها في الجانب الثالث من انعكاس تلك السمات والمهارات في قياداتها الأكاديمية والإدارية بمختلف قطاعاتها. وإضافة لتلك الأهمية، تستأثر بالعديد من الأهداف والمؤشرات على مستوى الرؤية مقارنة بالوزارات والقطاعات الأخرى.

وقادة الرؤية أو ما يطلق عليها في بعض الدراسات والأبحاث من مسميات كالقيادة الرؤيوية أو القيادة بالرؤية أو القيادة بالحكمة، أو القيادة المهلمة Visionary Leadership (جولمان، ٢٠٠٠) هي أحد أبرز أنماط وأساليب القيادة في العصر الحديث، حيث عدّها غولمان الأسلوب الأكثر فعالية من بين أساليب القيادة لتعزيزه لكل بعد من أبعاد مناخ العمل بالمنظمة، كما تعد أسلوب قيادة الآخرين نحو تحقيق الأهداف من خلال رسم صورة أفضل للمستقبل. وقد بدا الاهتمام بالرؤية في نهاية الثمانينات وتطور في التسعينيات، وتم تطبيقه على نطاق دولي أكبر، حتى أصبحت تطلق على مستوى الدول، مثل رؤية ماليزيا ٢٠٢٠، ورؤية السعودية ٢٠٣٠ ومصر ٢٠٣٠ وغيرها، حيث تشير الى رؤية مستقبلية يتبناها القائد لتطوير الأداء التنظيمي للمنظمات أو الدول في ظروف الأزمات، مع ربط الحاضر بالمستقبل، والتأثير على العاملين باستثمار نقاط القوة والفرص وصولاً للتميز المؤسسي (Herminingsih & Others, 2020). لذا فهي تتطلب كما أشار (Loughead, 2009 ; Taylor, 2014) لإيجاد رؤية واستراتيجية، وتوصيلها لكافة العاملين بمستويات الإدارية، وتعزيز كفاءة مكان العمل، وتوفير التدريب المستمر للأفراد والهامهم بمحنهم السلطة والصلاحيات المناسبة، واتخاذ القرار بما يسمح من تنافسية المنظمة.

كما تنظر القيادة بالرؤية للمستقبل برؤية واضحة، وتستطيع إيجاد وتوضيح رؤية مستقبلية للمؤسسة التعليمية، فتتصف بالواقعية وإمكانية الاعتماد عليها من قبل الجميع في المؤسسة التعليمية (Pribudhiana, 2020). وفي نفس السياق، يؤكد جولمان أن القادة أصحاب الرؤية يعبرون فقط عن وجهة فريقهم وليس كيف سيصلون إلى هناك، وبالتالي فإن أسلوب القيادة

الحالم يدفع الناس لخوض التجربة والمخاطرة والإبداع (Cmoe, 2021). ومن جانبها، أفادت جالوب في دراسة أجرتها بأن ٢٢% فقط من منسوبي الشركات يعتقدون أن قادتهم يمتلكون اتجاهاً واضحاً لشركاتهم وأن ١٣% فقط من قادتهم يتواصلون بشكل فعال مع افرادهم و ١٤% راضون عن اتخاذ قادتهم لقراراتهم الاستراتيجية (Gallup, 2021).

ولأهمية هؤلاء القادة، فإن هناك عدة خصائص تميزهم عن غيرهم، ومن أبرزها قدرة القائد على إيجاد رؤية وحلم مشترك، والثقة بالذات والآخرين، ومشاركة العاملين في القرارات، وتهيئة فرص التدريب والتطوير، وتوظيف التنوع في تطوير العمل، وتحسين مستويات الإبداع والابتكار. والتوافق مع البيئة والمجتمع (Baltaci, 2012)، وكذلك الثقة بالذات، والكفاءة والفعالية في العمل الجماعي (Venus, 2013). فالقادة أصحاب الرؤية لديهم رؤية وبصيرة بالاهداف أو الحالة المستقبلية التي يريدون تحقيقها، ويساعدون الآخرين على رؤية هذا المستقبل، ويحولونها لواقع (Rigby, 2023)، كما ان هناك مقدرتان مجتمعتان لاعتبار القائد ذو رؤية؛ القدرة على رؤية إمكانات التغيير مقترنة بالقدرة على قيادة الآخرين لتحقيقها. لذا فهم يتسمون بالمخاطرة، والاستماع، وتحمل المسؤولية (Lucas, 2021). وكذلك يملكون التفكير المستقبلي، وموجهين نحو الخطة دائماً.

ولأهمية القيادة بالرؤية فهي تعتمد على ابعاد رئيسية: تحديد الاتجاه، والتركيز على العميل، والتمكين، والقيم (Verus, 2013). فيما ذكرها Molina في: الرؤية، والإلهام، والقيم، والتمكين، والريادة (Molina, 2018) كما يؤكد جولمان على أهمية العالم المحيط ويعده الموقف الأكثر ملائمة لتطبيق القيادة بالرؤية أو الحكمة كما سماها باعتباره تغييراً في الاتجاه، حيث يكون الانفتاح امراً بالغ الأهمية لاطلاق مسارات جديدة، يوضح القائد ذوي البصيرة أين تتجه المجموعة، ولكن ليس كيف ستصل إلى هناك، مما يتيح للناس حرية الابتكار والتجربة. فالقادة أصحاب الرؤية يرون العالم بشكل مختلف، يجدون الإمكانيات والفرص في وقت التغيير، ويساعدون الآخرين على رؤية الرؤية، وعلى تحويلها لواقع (جولمان، ٢٠٠٠). لذا فالقيادة بالرؤية أسلوب اداري يتجه نحو الأمام ويلهم الآخرين للسعي وراء مستقبل مشترك، وهو أسلوب يركز على خطة طويلة الأجل للمستقبل، ويمتلك القائد صاحب الرؤية القوية فكرة واضحة عن المستقبل، ينقلونها لموظفيهم لتعزيز مجتمع من التعاون والعمل الجماعي (Master, 2022).

وتعد قادة الرؤية من الاتجاهات الحديثة في علم القيادة، سيما مع التوجهات العالمية باطلاق رؤى دولية لبعض دول العالم، وبالتالي قلة الدراسات والأبحاث والمؤلفات في هذا الإتجاه، كان مهماً بحث أبرز سمات ومهارات قادة الرؤية من مصدرها الرئيس الذي يقود قطاعات الدولة، وبحث مدى توفرها في القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.

• تحديد المشكلة:

لتحقيق الرؤية الطموحة للملكة العربية السعودية نحتاج لقادة متميزين، يملكون الشغف للإبداع والابتكار واحداث التغيير والتقدم، متطلعين باستمرار لمستقبل مزهر وطموحين لما هو أكثر ازدهاراً، هكذا عنونت مؤسسة محمد بن سلمان برنامجها الخاص بقيادة ٢٠٣٠ (مسك، ٢٠٣٠)، حيث تعد مؤسسة محمد بن سلمان "مسك" من أبرز المؤسسات التي تحاول استكشاف الحالمين من القيادات الشابة وتأهيلهم؛ ليشركون في مسيرة تحول القطاعات النوعي لرؤية المملكة ٢٠٣٠. ولأن الجامعات هي الأداة الرئيسة الأولى والأهم في إعداد وتأهيل القيادات بين منسوبيها ولبقية القطاعات بما تقدمه من فعاليات تدريبية، ودراسات استكشافية، وبحوث استشرافية، واستشارات تطبيقية، فكان لزاماً وأولى أن تدعم مسيرة اكتشاف وتأهيل وتمكين قادة ٢٠٣٠ بين منسوبيها من جهة، وأن تدعم مسيرة المؤسسات والمراكز الخاصة بإعداد وتأهيل قادة ٢٠٣٠ على مستوى قطاعات الدولة من جهة أخرى.

ولملاحظة الباحث ومعايشته للميدان ومعرفته بمتطلبات الرؤية الطموحة من وزارة التعليم والجامعات تحديداً، واحتياجات مؤشرات ومستهدفات الرؤية من مخرجات الجامعات سيما وهي تتصدى لمؤشرات نوعية تتمثل في رفع تصنيف الجامعات لضمان دخول ست جامعات ضمن أفضل مائتي جامعة في التصنيفات العالمية، وهو الأمر الذي يتطلب جهوداً كبيرة وقيادات نوعية لديها شغف وإيمان بقيمة التعليم الجامعي وأهمية تطوير مخرجاته للمنافسة دولياً، ولديها التمكين العلمي والقيادي على قيادة جهاتها لتحقيق تلك المستهدفات الطموحة. وقد لاحظ الباحث منذ تكليفه مشرفاً على مكتب تحقيق الرؤية بجامعة بيشة ومديراً للمبادرات الاستراتيجية بها، ومديراً لمشروع الخطة الاستراتيجية الأولى لجامعة بيشة ٢٠١٧-٢٠٢٢ تباين بعض الممارسات القيادية تجاه تطوير البرامج والأنشطة الرئيسة التي تقود لتحقيق تلك المستهدفات من الجامعات، كما مكنه حضوره للعديد من ورش العمل والاجتماعات مع مشرفي مكاتب تحقيق الرؤية بالجامعات بتنظيم مكتب تحقيق الرؤية بوزارة التعليم ومركز قيادس أداء الأجهزة الحكومية "قياس" سيما مع مبادرة "الجامعة الذكية" التي قدمها الباحث وتبنتها جامعة بيشة واعتمدها وزارة التعليم والتي ساهمت في التعرف على واقع بعض الممارسات في تفاعل وتعامل القيادات مع متطلبات تحقيق الرؤية؛ وبالتالي أهمية تطوير قيادات الجامعات في ضوء أبرز المتطلبات والمتغيرات العالمية ومن أبرزها متطلبات رؤية ٢٠٣٠.

ولقلة الدراسات والأبحاث والمؤلفات عن قيادات الرؤية بشكل عام وعن قادة ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية بشكل خاص، حيث تعد هذه الدراسة الأولى عن قادة ٢٠٣٠ في حدود اطلاع الباحث؛ كان مهماً استكشاف سمات ومهارات قادة ٢٠٣٠ ومحاولة تأطيرها بحثياً، حيث

لم تتوفر أياً من الأبحاث الوصفية والكمية على وجه الخصوص، مما تطلب البحث عن أدوات وطرق علمية أخرى، وهو ما تمثل في استكشاف سمات ومهارات قادة رؤية ٢٠٣٠ من أصحاب القرار على المستوى الأول في الدولة من خلال تصريحاتهم واحاديثهم من جانب، والدراسات العلمية التي تناولت أبرز تلك المتغيرات التي ذكروها وهو ما يتمثل في البحث النوعي، ثم بناء استبيان يوضح أبرز تلك السمات والمهارات وعرضها على عينة عشوائية من قيادات الجامعات لتحديد أهمية توفرها ودرجة ممارستها في واقع العمل الجامعي؛ تمهيداً لاستكشاف وإعداد وتأهيل قيادات ٢٠٣٠ الأكاديمية بالجامعات وتمكينهم عبر استراتيجية مقترحة، وهو هدف الدراسة الذي تسعى لتحقيقه عبر الأسئلة التالية:

- ١- ما أبرز سمات ومهارات قادة ٢٠٣٠ في ضوء متطلبات رؤية ٢٠٣٠؟
- ٢- ما درجة أهمية سمات قادة ٢٠٣٠ في القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وما درجة توفرها فيهم من وجه نظر عينة الدراسة؟
- ٣- ما درجة أهمية مهارات قادة ٢٠٣٠ في القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وما درجة ممارستهم لها من وجه نظر عينة الدراسة؟
- ٤- ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير قيادات الجامعات السعودية في ضوء متطلبات قادة ٢٠٣٠؟

• أهداف الدراسة:

- تتناول الدراسة الحالية تقديم استراتيجية مقترحة لاستكشاف وتأهيل قادة ٢٠٣٠ بالجامعات السعودية وتمكينهم في ضوء متطلبات قادة ٢٠٣٠، وذلك من خلال:
- التعرف على أبرز السمات والمهارات المطلوب توفرها في قادة ٢٠٣٠ من وجهة نظر أصحاب القرار.
 - تحديد درجة أهمية تلك السمات والمهارات للجامعات بما يتناسب مع الدور المطلوب منها من وجهة نظر منسوبيها، وتقدير درجة توفرها بالقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.
 - استشراف التحديات التي قد تقابل تنفيذ الاستراتيجية المقترحة، ومقترح تجاوزها بما يقود لتحقيق مستوى أعلى من أهداف الاستراتيجية المقترحة.
 - توظيف المنهج المزجي بالأسلوب التتابعي الاستكشافي؛ من خلال جمع بيانات نوعية من عينة صغيرة في مرحلة الدراسة النوعية، وهي المرحلة الأولى بالدراسة لغرض استكشاف أبرز سمات ومهارات قادة ٢٠٣٠، وقد جمعت البيانات النوعية من تحليل بيانات وأقوال بعض

قيادات رؤية ٢٠٣٠ في المقابلات التي تم إجراؤها عبر محاورين في مقابلات سابقة تناولت موضوعاتهم رؤية ٢٠٣٠ وسمات ومهارات قادة ٢٠٣٠، ثم توظيف نتائج الدراسة النوعية الاستكشافية لبناء أداة قياس كمية وتطبيقها على عينة أكبر من المعنيين بموضوع الدراسة في ست جامعات سعودية.

• أهمية الدراسة:

تنتقل أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوعها؛ في كونها تبحث عن سمات قادة ٢٠٣٠ وأبرز المهارات المطلوب توفرها فيهم، وكذلك أهمية مجال التطبيق وهو الجامعات في كونها مراكز إعداد وتأهيل قيادات المستقبل من منسوبيها أو في تأهيل قيادات القطاعات الأخرى بما تقدمه من فعاليات تدريبية، ومن جانب ثالث في أهمية منهجها النوعي من خلال بحث واستكشاف تلك المهارات عبر قراءات تحليلية من أصحاب القرار، وفي أهمية نوعها، كدراسة مستقبلية بفكر استراتيجي من جانب رابع.

فيما سوف تسهم تطبيقياً في بناء استراتيجية مقترحة من شأنها المساهمة الفاعلة في مسيرة بناء قادة ٢٠٣٠ في الجامعات السعودية، عبر ما تقدمه لمتخذي القرار في الجامعات، ووزارة التعليم، وبرنامج تنمية القدرات البشرية من استراتيجية متكاملة.

• حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة سمات ومهارات قادة ٢٠٣٠ المطلوبة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهميتها للقيادات الأكاديمية بالجامعات، وواقع ممارساتها، وكذلك بناء استراتيجية تتضمن أبرز التحديات التي قد تواجه تنفيذها وسبل تجاوزها.

- الحدود البشرية: بعض أصحاب القرار من الوزراء في تطبيق المنهج النوعي، ومنسوبي الجامعات السعودية في المنهج الكمي.

- الحدود المكانية: الجامعات السعودية

- الحدود الزمانية: تم البدء في إعداد الدراسة منذ الفصل الأول والثاني لعام ١٤٤٤ هـ وتم تطبيق الدراسة كميّاً في الفصل الثالث للعام ١٤٤٤ هـ ٢٠٢٣ م.

• مصطلحات الدراسة:

١- استراتيجية مقترحة Purposal Strategic :

عرفها العديد من المتخصصين والباحثين بتعريفات متنوعة، إلا أن أبرزها ما تم تعريفه على أنها "الإطار العام أو المرشد العام لآليات عمل المنظمة وقيمتها وانشطتها المختلفة خلال الأعوام القادمة للوصول إلى أهدافها وغاياتها" (عبد الرحيم، ٢٠١٩، ص. ٣٥).

بينما تعني في الدراسة الحالية بخطة العمل المستقبلية التي تستهدف تحديد أساليب اكتشاف مهارات وسمات قادة ٢٠٣٠ بالجامعات في ضوء متطلبات قادة ٢٠٣٠، وتدريبهم وتأهيلهم وتمكينهم لقيادة التغيير النوعي لجهاتهم نحو تعزيز جهود المملكة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠.

٢- قادة ٢٠٣٠ 2030 Leaders:

تعرف قيادات الرؤية بالقيادة القادرة على "خلق وإيصال رؤية ملهمة بين المرؤوسين لتحقيق الأداء المتفوق والمحافظة عليه، والتي لها تأثير إيجابي على الالتزام بالقائد والثقة فيه، مع مستويات أداء عالية بين المرؤوسين، والأداء التنظيمي" (Molina, 2018, p.21).

ويقصد بها في هذه البحث مجموعة من الأفراد المتميزين لديهم القدرة على التفكير بطريقة مختلفة جداً، ويملكون احلاماً مختلفة وشغفاً للإبداع والابتكار، وإحداث التغيير والتقدم، متطلعين دائماً لمستقبل مزهر، وطموحين لما هو أكثر ازدهاراً (مسك، ٢٠٢٣).

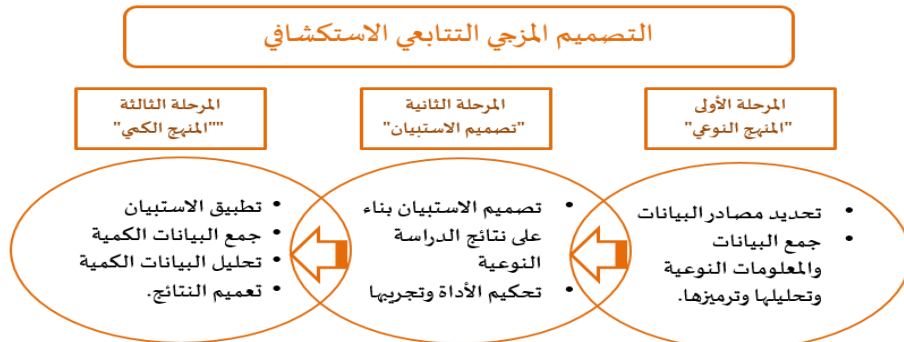
ويقصد الباحث اجرائياً في الدراسة الحالية بقيادات الجامعات الأكاديمية الذين لديهم سمات ومهارات قادة ٢٠٣٠ من الرؤية الاستراتيجية الواضحة عن جهاتهم، والقدرة الكبيرة لقيادة قيادة منسوبيهم والتأثير فيهم واذكاء شغفهم وحماسهم وإيمانهم بقضية التعليم العالي وأهمية تطوير مخرجاته، في إطار من المسؤولية والالتزام والمرونة السلوكي والفكرية لتحقيق مستهدفات الرؤية، ويتم قياس مدى توفرها ودرجة ممارستها من خلال استبيان بسلم تقديرات متدرج يتم تطبيقه على عينة الدراسة.

• منهج البحث وإجراءاته:

انطلاقاً من طبيعة مشكلة الدراسة، التي تتطلب البحث بعمق عن موضوعها المتمثل في تحديد أبرز سمات ومهارات قيادات رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ ونظراً لعدم وجود مؤلف أو مصدر علمي يحدد تلك المهارات والصفات، فقد استخدم الباحث المنهج المزجي بتصميمه التتابعي الاستكشافي، حيث بدأ في المنهج النوعي باستخدام مزيج من تصميمي؛ تعيد النظرية النظرية "المجذرة" Grounded Theory كتصميم رئيس يهدف لبناء وتوليد ووصف نظرية موضوعية عن ظاهرة اجتماعية أساسية من خلال آراء المشاركين، عن طريق المراجعة والمقارنة المستمرة للبيانات التي يتم جمعها والتحليل العميق لها (Glaser & Strauss, 1967) وذلك من خلال احاديث قادة ٢٠٣٠ وتجاربهم الذاتية وتفسيراتهم لصفات ومهارات قادة ٢٠٣٠، وكذلك تصميم الدراسات التفسيرية الأساسية Basic Interpretive Studies الذي يستخدم في الكشف عن تجارب قادة رؤية ٢٠٣٠، والمعاني المتكونة لديهم من توجيهات الإدارة العليا وممارساتهم في واقع العمل (Muller, 2016). وقد استخدم الباحث هذا المزج لصعوبة إمكانية الوصول لقادة ٢٠٣٠ وإجراء مقابلات شبه منظمة معهم، وعدم وجود دراسات سابقة تناولت موضوع الدراسة،

وبالتالي ساهم مزج التصميمين في تكوين هيكل متكامل للدراسة باستنتاج أبرز سمات ومهارات قادة ٢٠٣٠ من أبرز قيادات المملكة، ومحاولة تعقيدها على مستوى قادة ٢٠٣٠ الأكاديميين بالجامعات. حيث لجأ الباحث لجمع البيانات والمعلومات من ثلاثة مصادر: تمثل المصدر الأول الرئيس في جمع تلك البيانات من المصادر الأصلية لها تمثل في تصاريح ومقولات صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز عراب رؤية المملكة ٢٠٣٠، وكذلك تصاريح ومقابلات صاحب السمو الملكي الأمير تركي بن طلال بن عبد العزيز أمير منطقة عسير رئيس هيئة تطوير منطقة عسير كأول استراتيجية على مستوى مناطق المملكة، وعدد من الوزراء، وذلك لصعوبة اجراء مقابلات معهم. فيما تمثل المصدر الثالث الدراسات السابقة التي أجريت في برنامج قادة ٢٠٣٠ تحديداً، فيما تمثل المصدر الثالث الدراسات السابقة التي أجريت في موضوع القيادة بالرؤية والمصطلحات الدالة عليها.

وقد استخدم الباحث المنهج المزجي أو المختلط كما يسمى بتصميمه الاستكشافي المتتابع، الذي يساهم في فهم الظاهرة بصورة أكثر عمقاً وتحديد نواحي القوة في البيانات النوعية والكمية معاً، وبالتالي سيقوم الباحث بجمع البيانات النوعية في المرحلة الأولى والتي يتم فيها اكتشاف أبرز سمات ومهارات قادة ٢٠٣٠ عن طريق تحليل المقابلات ونتائج الدراسات، ثم جمع البيانات الكمية في المرحلة الثانية من خلال الاستبيان الذي تم تصميمه بناء على تلك المعلومات الناتجة من الجمع النوعي لتحديد درجة أهميتها للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، ودرجة ممارستها، كما يوضحها الشكل (١):



شكل (١) مراحل جمع البيانات النوعية والكمية في التصميم الاستكشافي المتتابع

• **مجتمع الدراسة وعينتها:**

يشمل مجتمع الدراسة عينة مقصودة من قيادات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في منهجها النوعي وهي العينة الأولى لاستنتاج أبرز سمات ومهارات قادة ٢٠٣٠، فيما تكونت العينة الثانية من (٩٠) مشاركاً من ست جامعات سعودية (جامعة أم القرى، وجامعة الامام عبدالرحمن الفيصل، وجامعة الملك خالد) كجامعات قديمة النشأة وحصلت على مرتبة جيدة في التصنيف العالمي

التايمز، و(جامعة بيثية، وجامعة حفر الباطن، وجامعة جدة) كجامعات حديثة النشأة بواقع ١٥ مشاركا من كل جامعة، حيث تم تعميم الاستبيان على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في مستويات مختلفة بكل جامعة، وكانت حصيلة العائد من الاستبانة (٨٧) استبانة، وتم استخدام استراتيجية التنوع في اختيار عينات الدراسة سواء في المنهج النوعي أو الكمي للحصول على بيانات ومعلومات متنوعة ومتكاملة، مما يعطي صورة أكثر وضوحاً ودقة لمشكلة الدراسة كما يوضحها الجدول (١):

الجدول (١) يوضح عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة بيثية المشاركين في جمع البيانات الكمية:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٣٠	٣٤,٥ %
	انثى	٥٧	٦٥,٥ %
المجموع		٨٧	١٠٠ %
نوع العمل	عضو هيئة تدريس	٤٢	٤٨,٣ %
	رئيس قسم اكايمي	٢٨	٣٢,٢ %
	عميد كلية/عمادة	١٧	١٩,٥ %
المجموع		٨٧	١٠٠ %
نشأة الجامعة	جامعات حديثة النشأة (بيثية - حفر الباطن - جدة)	33	٣٧,٩ %
	جامعات قديمة النشأة (أم القرى - الملك خالد - الامام عبدالرحمن بن فيصل)	٥٤	٦٢,١ %
المجموع		٨٧	١٠٠ %

يلاحظ من الجدول (١) مشاركة فئات متنوعة في الدراسة، سواء على مستوى الجنس أو نوع العمل، أو الجامعة، بما يشير إلى تقييم أكثر شمولية؛ حيث توجد ثلاث مستويات لتقييم الأهمية وواقع الممارسة لأبرز سمات ومهارات قادة ٢٠٣٠ للقيادات الاكاديمية بالجامعات السعودية، حيث يمثل تقييم أعضاء هيئة التدريس لرؤساء الأقسام في المستوى الأولى، فيما يتمثل المستوى الثاني في تقييم رؤساء الأقسام لعمداء الكليات، اما تقييم العمداء لإدارات الجامعات لمديري الجامعات ووكلائها المستوى الثالث.

• أدوات الدراسة:

يلعب الباحث دوراً مؤثراً في البحث النوعي كونه العنصر الرئيس في بناء وتصميم أدوات الدراسة، وقد ساعدت خبرة الباحث في الاشراف على مكتب تحقيق الرؤية بجامعة بيثية منذ انطلاقة رؤية المملكة ٢٠٣٠، وحضوره العديد من الاجتماعات والمقابلات وورش العمل مع مسؤولي مكتب تحقيق الرؤية بالجامعات السعودية ومديري محافظ مبادرات وزارة التعليم، كما

كان مديرا لمشروع الخطة الاستراتيجية الأولى لجامعة بيثشة ٢٠٢٢ والمشرف على مركز إعداد القيادات، وحضوره لعدد من ورش العمل من بينها ورش برعاية وتشريف سمو أمير منطقة عسير، وممثل للجامعة في مناسبات مختلفة، ومتخصصاً في القيادة والتخطيط الاستراتيجي، وقد ساعدته تلك التكاليفات بالإضافة لكون عميد للتطوير والجودة لسبع سنوات متتالية في الامام بتفاصيل مهمة في الدراسة

وقد استخدم الباحث أداتين لجمع بيانات الدراسة، وهما:

١- تحليل المحتوى النوعي، ويعد أداة بحثية مهمة من أدوات البحث النوعي المستخدمة في البحوث النوعية (الرشيدي، ٢٠٢١)، وقد استخدم الباحث هذا الأسلوب من إعداد، وتنفيذ، وعرض النتائج، واستخدمت الدراسة الخطوات الإجرائية التي اقترحها Zhang & Wildemuth (٢٠١٦) حيث شملت الوثائق مقاطع فيديو لمقابلات، وتغريدات تويتر، وملخصات ورش عمل لقادة ٢٠٣٠، وكذلك لملفات متنوعة صوتية و Pdf، ومنصة Broadcast، ومواقع الكترونية، بعد ذلك تم تحديد وحدة التحليل "الموضوع" Theme، والبدء بعملية الترميز والتشفير Coding، وتوزيع الموضوعات المرزمة على عناوين رئيسية محور الدراسة. ومفهوم أسلوب تحليل المحتوى النوعي هو نهج بحثي لوصف البيانات النصية وتفسيرها باستخدام عملية منهجية للترميز والتفسير، تهدف لتطوير العرفة والفهم للظاهرة المدروسة (Mayring, 2014). وقد ضمت تلك الوثائق بيانات ومعلومات كثيرة ومتنوعة. تطلبت التدقيق فيما يخص موضوع الدراسة، وتنظيم تلك البيانات وتنسيقها، ثم تجزئتها لفئات أصغر أمكن عندها من السيطرة عليها والتعامل معها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

ولتحقيق درجة من الثقة في أداة تحليل المحتوى فقد تم تطبيقها في مراحل استخدام الأداة، حيث تم التحقق من الموثوقية في مرحلة الأعداد كمرحلة أولى من خلال تحديد طريقة جمع المعلومات، واستراتيجية اختيار العينة وتحديد وحدة التحليل. فيما تم التحقق من الموثوقية في مرحلتي التنظيم من خلال التأكد من ثلاثة جوانب هي: التصنيف والتجريد، والتأويل والتفسير، والتمثيل (Elo et al., 2014). أما الانتقالية فتم من خلال مراجعة وتقييم البيانات والمعلومات المقدمة ومقارنتها مع التوجه العام لبرنامج قادة ٢٠٣٠ المقدمة مسك، ومع نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

٢- الأداة الكمية: وقد صمم الباحث استبانة في ضوء نتائج التحليل النوعي، حيث ضمن محورين: تكون الأول من تقييم المستجيبين لدرجة أهمية سمات قادة ٢٠٣٠ ودرجة توفرها في القيادات الأكاديمية بالجامعات، فيما تناول المحور الثاني أهمية مهارات قادة ٢٠٣٠ ودرجة ممارستها من قبل القيادات الأكاديمية بالجامعات.

وللتحقق من صدق الاستبيان استخدم الباحث صدق المحكمين Face Validity (الصدق الظاهري) وذلك من خلال عرض الاستبانة على ثمانية محكمين متخصصين وممارسين في القيادة وبناء الاستراتيجيات، وتم تعديل بعض الصياغات في ضوء مقترحات المحكمين، كما أعطيت لكل فقرة وزناً متدرجاً وفق سلم (ليكرت) الخماسي لتقدير أهمية سمات ومهارات قادة ٢٠٣٠ ، ودرجة ممارستها، من خلال الفئات الخمس (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً). فيما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي Internt Consistency بتطبيق الاستبيان على ٩ متطوعين من الأكاديميين من جامعة بيشة، وحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة بحساب معاملات ارتباط بيرسون (Person correlation coefficient) لقياس الاتساق بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له. أما ثبات الأداة فقد استخدم معامل ألفا كرونباخ (Alph-Cronbach's) لحساب ثبات الاستبانة، ويوضح الجدول (٢) حساب معامل ارتباط بيرسون وألفا كرونباخ لمحاور الدراسة كما يأتي:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي ومعاملات الثبات للأداة بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة (n=9)

المحور	عدد العبارات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل الثبات الفا كرونباخ
الأول- أهمية سمات قادة ٢٠٣٠ في القيادات الأكاديمية مدى توفر سمات قادة ٢٠٣٠ في القيادات الأكاديمية	36	0.854 **	0.01	0.802
		0.872 **	0.01	0.799
الثاني- أهمية توفر مهارات قادة ٢٠٣٠ في القيادات الأكاديمية مدى توفر مهارات قادة ٢٠٣٠ في القيادات الأكاديمية	30	0.731 **	0.01	0.866
		0.752 **	0.01	0.811
الكلية	٦٦			0.834

** دالة عند مستوى (0,01)

يتضح من الجدول (٢) أن محاور الدراسة بعباراتها دالة عند مستوى (٠,٠١) حيث تراوحت معاملات ارتباط بيرسون (0.872) و (0.731) كما حققت ثباتاً جيداً بقيم تراوحت بين (0.799 و 0.866) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.834) مما يشير إلى معدلات صدق وثبات مرتفعة وكافية لصلاحية تطبيق الاستبانة بشكل نهائي.

• إجراءات جمع وتحليل البيانات النوعية:

تم جمع البيانات النوعية من خلال أداة تحليل المحتوى النوعي عبر تحديد نوعية وخصائص البيانات المطلوبة، ومن ثم تحديد الوثائق المناسبة والتي تمثلت في العديد من الوثائق الالكترونية والصوتية وملفات الفيديو، والدراسات السابقة، وقد استخدم الباحث برنامج MAXQDA لتنظيم البيانات النوعية من خلال ترميز سمات ومهارات قادة ٢٠٣٠ ووضع ملف خاص لكل سمة وكل مهارة. واستخدم الباحث طريقة التحليل الفئوي من خلال التعرف على السمات والمهارات الأساسية والفرعية وتفريغها من المقابلات غير المنظمة ومقاطع الفيديو وقناة بودكاست على اليوتيوب لقادة ٢٠٣٠، ثم تم تصنيف البيانات وترميزها حسب السمات الرئيسية والفرعية، وكذلك المهارات الرئيسية والفرعية.

• إجراءات جمع وتحليل البيانات الكمية:

في ضوء نتائج تحليل الوثائق تم استخلاص أبرز السمات الرئيسية والفرعية، وكذلك أبرز المهارات الرئيسية والفرعية، ومن ثم عرضها على شريحة أوسع من منسوبي ست جامعات سعودية عبر استبانة تم اعدادها لتتضمن محوري الدراسة؛ لتحديد مدى أهمية سمات قادة ٢٠٣٠ وتحديد درجة توفرها في القيادات الاكاديمية بجامعاتهم، وكذلك تحديد أهمية مهارات قادة ٢٠٣٠ ودرجة ممارستها لدى القيادات الأكاديمية، ثم تحليل الاستبانة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS) لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، وتم تصنيف الاستجابات في ضوء الأوزان التالية؛ عالية جدا "٥"، عالية "٤"، متوسطة "٣"، منخفضة "٢"، منخفضة جدا "١".

• نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

تم استعراض ومناقشة النتائج وفقاً لترتيب أسئلة البحث على النحو التالي:

مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول للدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة والذي نص على " ما أبرز سمات ومهارات قادة ٢٠٣٠ في ضوء متطلبات رؤية ٢٠٣٠؟ تم تحليل بيانات الدراسة النوعية من ثلاث مصادر: تمثل الأول من تحليل محتوى مقابلات قادة ٢٠٣٠ والتي ضمت على رأسها مقابلات صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز ولي العهد السعودي مع قنوات العربية والاعلامية السعودية؛ كعزاب الرؤية السعودية، ومقابلة صاحب السمو الملكي الأمير تركي بن طلال بن عبدالعزيز أمير منطقة عسير ورئيس هيئة تطوير منطقة عسير على منصة Broadcast؛ كأول استراتيجية على مستوى مناطق السعودية على منصة. كذلك مقابلات قادة ٢٠٣٠ من أصحاب المعالي الوزراء على منصة Broadcast في حلقات "بودكاست سقراط" التي يقدمها عبدالرحمن

الجريسي مع بعض الوزراء ؛ كقيادات للرؤية في القطاعات التنموية. فيما تمثل المصدر الثاني من تحليل محتوى برنامج قادة ٢٠٣٠ المقدم من مسك لتأهيل القيادات التنفيذية للقطاعات كقيادات ناشئة للرؤية. فيما تمثل المصدر الثالث من ابرز الدراسات السابقة في الأدب النظري والتي تناولت القيادة الرؤيوية والقيادة بالحكمة والقيادة بالرؤية كمرادفات لقادة الرؤية. وكانت خلاصة تلك النتائج والتحليلات كما يأتي:

أولاً- سمات قادة ٢٠٣٠:

تناولت الوثائق التي قام الباحث بتحليلها عدة سمات لقادة ٢٠٣٠ تم تحليلها وتكويدها في عبارات، ثم في سمات فرعية بلغت ٣٦ سمة، ثم في ٦ سمات رئيسية وذلك على النحو التالي:

١- الرؤية الاستراتيجية: تعد الرؤية قراءة واعية واستشرافية للمستقبل، يتم بناؤها بالاعتماد على تحليل وقراءات دقيقة وتأملات تجاه قوة ومزايا المنظمة مقارنة بالمنظمات المحيطة. وقد وردت لفظة الرؤية كسمة رئيسية لقادة ٢٠٣٠ في مختلف حديث قيادات رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث " تبدأ قصص النجاح برؤية، وأنجح الرؤى هي تلك التي تبنى على مكامن القوة، تلك الرؤية التي أنت لاستغلال الفرص وأزالة التحديات والاستمرار في النمو والازدهار، وبالتالي فإن الحكومة لن تعمل الا مع الحالمين الذين يريدون بناء شي جديد في هذا العالم (محمد بن سلمان، ٢٠٢١). ولذا اضحى مهما على قادة ٢٠٣٠ أن يعملوا على تجسيد الرؤية وبث روحها في مختلف القطاعات التي يعملون بها، وأن يقوموا بتحديد الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية وترتيب أولويات تنفيذها بجهاتهم، مع أهمية بناء مستهدفات عالية انطلاقاً من الأهداف الاستراتيجية، وتوظيفها لتحفيز كافة الافراد وفرق العمل والجهات داخل الجامعة. ولن تتحقق تلك الا بممارسة استراتيجيات وأساليب متنوعة لتحويل الرؤى والخطط الاستراتيجية لواقع ملموس يعيشه العاملين بالمنظمات. وبالتالي بات مهما تحفيز منسوبي الجامعات واثارة الشغف لديهم والهاب حماسهم في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية بمستويات عالية من الإنجاز، لذا عملت "مسك" على تطوير قادة يمتلكون رؤية ثاقبة وقدرة على تجسيد روح الرؤية "مسك" (٢٠٢٣). كما تتطلب الرؤية الاستراتيجية خيال ابتكاري واسع وقراءة واضحة ومتنوعة للمستقبل واتجاهاته، وأن يكون للقائد ذهن متفتح على تجارب الآخرين الناجحة، ورؤى واستراتيجيات متنوعة لتنفيذ تحول مبتكر على نطاق واسع. كما يفترض أن تتسجم رؤيته الاستراتيجية مع التوجهات الاستراتيجية العامة. وفي هذا الاتجاه، أدركت الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي أهمية الإنسجام التام بين كافة القطاعات ومنها SDAIA حيث يمثل ٦٦ هدفاً من اصل ٩٦ هدفاً من اهداف الرؤية بنسبة ٧٠% تركز في مجلها على الاقتصاد الرقمي/المعرفي (عبدالله الغامدي، ٢٠٢١). كما تعد معرفة القائد لتوجهات وزارته مؤشراً لتحقيق مستهدفات تلك القطاع، يقول وزير التعليم السابق بان

التعليم والتدريب من القطاعات المحورية التي لها دور كبير في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ حيث شارك الوزارة في ٢٧ مبادرة من خلال ٦ برامج وطنية لتحقيق الرؤية (حمد ال الشيخ، ٢٠٢١). وإضافة لتلك، يفترض أن يكون لدى القائد إيمان بتلك الأهداف، ويثابر على تحقيقها، وألا تشغله القضايا التفصيلية عن التركيز على المحافظة على تركيزه على النتائج النهائية والمستهدفات الرئيسة لجهة.

٢- **الشغف والطموح:** يعرف الشغف Passion على أنه ميل قوي نحو نشاط بذاته، بحيث يستثمر الإنسان فيه أغلب وقته وجهده ونشاطه إيماناً منه بقيمة وأهميته، وحباً له (Vallerand, 2012). وتعد السمة الأهم بعد الرؤية الاستراتيجية لدى قادة ٢٠٣٠، حيث أشار ولي العهد بأن لدى السعوديين "عقليات مبهرة ورائعة جداً، خاصة في جيل الشباب، وطاقة قوية، وشجاعة وثقافة عالية، واحترافية جيدة وقوية جداً، ويبقى فقط العمل، وطموحنا سوف يبذل هذه المشاكل" (محمد بن سلمان، ٢٠٢١). وقد أكد ولي العهد على أهمية الشغف للقائد، شغفه للإبداع والابتكار تجاه تطوير جهته وتحقيق أهدافها، حيث سيقود الطموح العالي للقائد منظمته لما هو أكثر ازدهاراً، مع تأكيده على علو الهمة وتحفيز شعبه، حيث يقول بأن همم السعوديين مثل جبل طويق، ولن تنكسر إلى إذا تساوى بالأرض (محمد بن سلمان، ٢٠٢١). ولتحقيق رؤية المملكة الطموحة نحتاج لقادة متميزين يمتلكون شغفاً للإبداع والابتكار وإحداث التغيير والتقدم، متطلعين لمستقبل مزهر، وطموحين لما هو أكثر ازدهاراً (مسك، ٢٠٢٣). كام يعد إيمان القائد بقضيته وبالمهمة المطلوبة من جهته وبالتالي منه ومن أعضاء فريق احد اهم سمات القائد (السواحة، ٢٠٢٢)، وهذا يستلزم بدوره تنمية القائد للقيم الإيجابية والعادات الداعمة لسلوكيات أعضاء فريقه. كما يقود شغف القائد لاستمتاعه بعمله سيما وهو يقضي جل وقته، ويفكر في تطويره حتى بعد انتهاء دوامه، مما يتطلب لديه المثابرة الدائمة من القائد تجاه تطوير جهته، وأداء أعضاء فريقه باستمرار.

٣- **التأثير والإلهام:** تمثل سمة التأثير والإلهام احد أبرز سمات ولي العهد السعودي، حيث وصفته مجلة Forbes في عام ٢٠١٧ من أكثر ثلاث شخصيات مؤثرة في العالم ، ومنحته مجلة التايمز شخصية العام لسنة ٢٠١٧ كشاب بطموح ورؤية وسلطة ونفوذ. يقول ولي العهد " لسنا قلقين على مستقبل المملكة، بل نتطلع لمستقبل أكثر اشراقاً، قادرون على أن نصنعه بعون الله " (محمد بن سلمان، ٢٠٢١). ويطلق السعوديون لقب القائد الملهم على ولي العهد محمد بن سلمان الذي استطاع نقل حماسه تجاه الرؤية ليس لفريقه فقط، بل لكافة السعوديين، نتيجة التأثير الكبير في حياتهم. ويتطلب التأثير في التابعين وأعضاء الفريق تمتع القائد بالاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين وعلاقاته الجيدة معهم، وتوظيف تلك العلاقات في مصلحة العمل،

وتؤثر ثقة القائد في نفسه وفي أعضاء فريقه ومنسوبيه في مدى توفير مناخ تنظيمي جيد يساعد في تحقيق الأهداف، كما تساهم في تعزيز قدرته على اقناع الآخرين والتأثير الإيجابي فيهم. فيما تمثل كاريزما القائد سمة مهمة في تأثير القائد وقبوله من منسوبيه داخل الجهة، وكذلك من المجتمع الخارجي. وتعمل مسك على تطوير أداء قادة ٢٠٣٠ بتدريبهم على إلهام الآخرين نحو التغيير والريادة بصورة متمكنة وهادفة (مسك، ٢٠٣٠). ومن جهته افاد الجريسي مقدم بودكاست "سقراط" بعد اجراء ٣٥ مقابلة لقيادات الرؤية، بأن اكبر تحدي يقابل الجهات هو ضعف عملية التواصل من الجهات للمجتمع (الجريسي، ٢٠٢٣).

٤- **المبادأة والابتكار:** يقول الكاتب الامريكي في مقال نشرته واشنطن تايمز بأن من مزايا ولي العهد السعودي؛ محمد بن سلمان وقوته هو حبه للابتكار والاستفادة من التكنولوجيا للصالح العام (Sobhani, 2023). وترتبط سمة المبادأة بالابتكار نظراً لأن المبادأة أو المسارعة في تقديم اقتراح أو فكرة أو اجراء لتطوير الأداء أو حل المشكلات يكون أكثر تأثيراً عندما تكون بطريقة مبتكرة. حيث تتطلب من القادة الشجاعة في طرح الأفكار الجديدة، وابداء الرأي تجاه الممارسات الحالية واقتراح الممارسات الإيجابية والدفاع عنها. وفي المقابل، تتطلب التحلي بالحكمة والتصرف في بعض المواقف التي تتطلب دراسة الواقع بشكل دقيق. ومما يميز قادة ٢٠٣٠ النظر للتحديات التي تقابل الافراد أو الجهات على أنها فرص تكشف عن قدرة القائد في ممارسة مهاراته وتقييم سماته، ويؤثر استشرافه للمشكلات المتوقعة نتيجة المتغيرات المستقبلية وتفكيره في حلها بعدا اخر من ابعاد المبادأة والابتكار. كما أن عليه المخاطرة المحسوبة في تنفيذ مشاريع أو برامج يستلزم تنفيذها حلاً لمشكلة أو تطوير لاجراء عاجل، وهذا لن يكون إلا عندما تتعدد زوايا النظر لديه برؤية استراتيجية وشمولية. ويشير وزير الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بأن ادراك وزارته لمتطلبات تحقيق الاستراتيجية جعلهم يعملون على تطوير الاجراءات وهندسة السياسات واتمته جميع العمليات مما ساهم في تحقيق مستهدفات الرؤية من الوزارة (احمد الراجحي، ٢٠٢١)،

٥- **المسؤولية والالتزام:** برزت مقولة ولي العهد محمد بن سلمان "لن ينجو أي شخص دخل في قضية فساد أياً من كان" كشعار للمحاسبية في أعلى صورها، وأكد على الالتزام في "أن نكون من أفضل دول العالم في الأداء الحكومي الفعال لخدمة المواطنين" (محمد بن سلمان، ٢٠٢١). هذا الالتزام يتطلب تآزر عدة قيم لنجاح القائد في تحقيق أهدافه وأهدافه الجهة، ومن أبرزها الأمانة وتحمل المسؤولية الفردية تجاه اخطائه واخطاء فريقه، كما تتطلب أيضاً قدرة القائد على ضبط انفعالاته في مختلف المواقف التي يمر بها، كما تمثل قدرته على مواجهه مخاوفه ومخاوف فريقه من التغيير أو المشكلات التي تحدث لأعضائه أو لجهته دوراً في تميزه القيادي. ولأهمية القيم

الاستراتيجية في المنظمة يتطلب من القائد تعزيز التزام جميع منسوبيه بتلك القيم، وبمتطلبات ممارساتها، والتقيد بها؛ لتأطير الممارسات السلوكية في كافة العلاقات والتفاعلات بين منسوبيه. يقول رئيس مجلس الاتحاد السعودي للامن السيبراني والبرمجة بأن لديهم مستهدفات بحلول ٢٠٢٥ و ٢٠٣٠ وهي مبرمجة لديهم وقد عملوا لتحقيق تلك بتسهيل ممارسات الاعمال، وتقليل البيروقراطية ورفع الكفاءة التشغيلية كمتطلبات لتحقيق تلك المؤشرات (فيصل الخميس، ٢٠٢١).

٦- المرونة الفكرية والسلوكية: لكي تكون من ضمن قادة ٢٠٣٠، يجب أن تكون "استباقيا ومبتكراً وقادراً على التكيف مع المواقف المتغيرة، والتي تعتمد على المرونة السلوكية والفكرية" (مسك، ٢٠٣٠). وتتطلب المرونة الفكرية الموازنة بين الأولويات المتناقضة سواء داخل الجهة أو خارجها والتي قد تولد نوعاً من الضغوط، وعلى القائد التحمل والصبر تجاهها، والتوظيف الامثل لقدراته الذهنية وميوله الفكري في دعم استراتيجيات الجهة، ومواجهة مختلف التحديات والافكار التقليدية، مع مرونة كافية في تعديل استراتيجياته حسب المتغيرات الجديدة. وفي هذا السياق، أشار وزير المالية والاقتصاد والتخطيط بأهمية التوازن بين المدخلات، حيث يقوم الاطار المالي والاقتصادي على تحقيق التوازن بين اهداف الجهة والاستدامة المالية، وبين تعزيز النمو والتنوع الاقتصادي وإيجاد فرص جديدة للدعم (محمد الجدعان، ٢٠٢١).

ثانياً - مهارات قادة ٢٠٣٠:

إضافة لسمات قادة ٢٠٣٠، فإن هناك عدة مهارات هامة لتحقيق متطلبات رؤية ٢٠٣٠ من قادة الرؤية، وتحليل الوثائق تم استخلاص ممارسات تم تصنيفها على هيئة مهارات فرعية بلغت ٣٠ مهارة، ثم في مهارات رئيسية بلغت ٥ مهارات على النحو التالي:

١- القيادة الاستراتيجية: تعد القيادة الاستراتيجية من أبرز مهارات قادة ٢٠٣٠، حيث وفرت رؤية ٢٠٣٠ التوجهات الاستراتيجية بما يكفل للقيادات وضوح الرؤية، وبما يتطلب منهم التفكير الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية. وتتضمن القيادة الاستراتيجية التوجيه الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي وكذلك تشمل العديد من أنماط القيادة الحديثة كالقيادة التحولية والريادية والابتكارية. وقد كان التوجه الاستراتيجي أول مراحل بناء استراتيجية منطقة عسير، حيث أشار أمير منطقة عسير أن التوجه الاستراتيجي من سمو ولي العهد محمد بن سلمان كان نقطة انطلاق المنطقة في رسم استراتيجياتها (تركي بن طلال، ٢٠٢١). وتعمل مسك على تعزيز عمل قادة ٢٠٣٠ خلال اعتماد منظور استراتيجي معين يؤثر على مخرجات كل منظومة (مسك، ٢٠٣٠). ويتطلب ذلك من قائد الرؤية أن يعمل على تجسيد هذه الرؤية على أرض الواقع، والقدرة على تحديد الأهداف الاستراتيجية وترتيب أولويات تنفيذها. يقول وزير الصناعة أن وضوح الأهداف والمراحل والخطوات المحققة لها ساعد في تحقيق اهداف وزارته (بندر الخريف، ٢٠٢١)، كما تعمل القيادة

الاستراتيجية على مراقبة ومتابعة عمليات التنفيذ من خلال مؤشرات ومستهدفات عالية تعمل على تحفيز منسوبيها على الاستمرار باداء عالي. حيث أشار رئيس الهيئة الملكية للجبيل وينبع أن تحديد المستهدفات الطموحة مع توفير أدوات تحقيقها ساعد في تجاوز وزارته لمستهدفات ونسب إنجازاتها التي وصلت ٤٩% (عبدالله السعدان، ٢٠٢١)، مما يتطلب ممارسة استراتيجيات متنوعة تساعد على عملية التحول النوعي للرؤية، والتي تحتاج بدورها لتعزيز شغف منسوبيه وزيادة حماسهم لتحقيق اعلى مستويات الإنجاز والميزة التنافسية للمنظمة، مع تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الاهداف وما يتبعها من مبادرات ومشاريع استراتيجية وانشطة عملية مختلفة. وفي هذا السياق، حدد وزير الاتصالات وتقنية المعلومات أبرز ثلاثة شروط يشترط توفرها في فريق عمله بالوزارة في التوافق الثقافي متمثلا في مجموعة القيم التي تجذب الناس لممارسة تلك القيم، والتوافق في شغف أعضاء فريقه لتبني قضيتهم الأساسية في التقنية، وكفاءة الأعضاء. (السواحة، ٢٠٢٢).

٢- **التفكير واتخاذ القرار:** يعد التفكير بأنواعه العلمي والنقدي والابداعي والابتكاري من أبرز مهارات قادة ٢٠٣٠، وقد تخلل حديث ولي العهد عند سؤاله عن سبب وجود الرؤية بعدة تساؤلات ساعدت في تحديد اتجاه الرؤية، مستخدما التفكير النقدي والتأملي في اثارها أولاً لتقييم الواقع وتقبل التحدي، حيث قال "هل يعقل في عام ٢٠١٤ أن السعودية أكثر رابع دولة في العالم تنفق عسكريا، وفي عام ٢٠١٥ أكثر ثالث دولة تنفق عسكريا وليس لدينا صناعة عسكرية داخل السعودية؟! فإذا استطعنا أن نرفع نسبة التصنيع الداخلي إلى ٣٠% ثم ٥٠% سوف نخلق عندها قطاع صناعي جديد ظخم، وسوف يدعم الاقتصاد بدوره، وسوف نخلق وظائف كبيرة جدا" (محمد بن سلمان، ٢٠٢١). تلك التساؤلات تطلبت التفكير العلمي والنقدي والابداعي للوصول لطريقة تجيب عليها، ولذا كان من أبرز أهداف برنامج إعداد قادة ٢٠٣٠ التي تقدمه مسك للقيادات الناشئة هو تطوير مهارات القيادات لتبني القادة لأنماط التفكير المختلفة، وصقل المهارات وتعزيزها؛ للتعامل مع التحديات غير المسبوقة، وقيادة الفرق والمؤسسات لتحقيق استراتيجيات الرؤية "مسك، ٢٠٢٣). كما أن سرعة التغيرات المحيطة بالمنظمات والمستجدات حولها تتطلب تنمية مهارات متنوعة لدى القائد؛ لحل تلك المشكلات ومقابلة تلك التحديات التي قد تظهر، وتطوير آليات مواجهته لتلك التحديات والافكار التقليدية تتطلب خلال تقديم حلول ابداعية وابتكارية، وتشجيع منسوبيه على المشاركة في صناعة القرارات التي تمسهم وتمس عملهم، وأن يبنوا قراراته على الحقائق والارقام والاحصاءات العلمية الدقيقة والتقارير المرفوعة وتوصيات اللجان المسؤولة بعيدا عن الاجتهادات والعشوائية، كما يفترض توفير البيئة والمناخ التنظيمي اللازم لنجاح تلك القرارات في مختلف مستوياتها الإدارية. وفي هذا الإطار أشار وزير

الإسكان لأن معرفة الأسباب الدقيقة للمشكلات ودراسة البدائل ساهم في إنهاء قوائم الانتظار للدعم السكني بالاستحقاق الفوري لهم (ماجد الحقي، ٢٠٢١).

٣- **قيادة التغيير**: تعد قيادة التغيير المهارة الأكثر تداولاً في أحاديث قادة ٢٠٣٠ نظراً لأن التغيير سمة العصر والقاعدة الثابتة وبالتالي تبرز مهارة قيادة التغيير كسمة فاعلة ومؤثرة لنجاح القائد. لذا هدفت مسك في برنامجها لتأهيل قادة ٢٠٣٠ على اكساب المتدربين مهارة قيادة التغيير والاستفادة من استراتيجياته المتنوعة وتقنيات التفاوض بطريقة استراتيجية، وكذلك فهم الدوافع الرئيسة للتغيير التنظيمي وإدارة تحوله، والاستعداد للمستقبل (مسك، ٢٠٣٠). كما يستلزم على القائد العمل على إحداث التغيير المخطط في جهته والتقدم باستمرار في اتجاه تحقيق أهدافها. واستثمار تنوع قدرات وإمكانات منسوبيه لصالح المنظمة، وفهم الدوافع الرئيسة للتغيير التنظيمي وإدارة تحوله لمصلحة المنظمة، وقيادة جهته لتحول نوعي مبتكر لتحقيق رؤية ورسالة الجهة، مع اتقان فن التفاوض بطريقة استراتيجية تساعد على حصول جهته على أكبر المكاسب المادية والمعنوية لدعم جهة ومنسوبيه لتحقيق اهداف ومبادرات الجهة. ويشير في هذا الصدد وزير الموارد البشرية بأن تمكينهم ساهم في احداث التغيير الإيجابي في وزارة الموارد والخروج من دائرة الاحتياج إلى الاكتفاء، كما ساهمت قيادة التغيير الإيجابي لتسريع تحقق الأهداف حيث تجاوزت الوزارة المستهدف في تحسين أوضاع المستفيدين المعيشية، وتمكينهم من افضل الخدمات بسهولة ويسر (احمد الراجحي، ٢٠٢١).

٤- **التمكين**: على الرغم من تزايد عمليات تدريب وتأهيل القيادات والمأمهم بالمعارف والمهارات إلا أن نتائج قيادتهم لجهاتهم يبدو أقل من المأمول؛ لعدة أسباب، يأتي من أبرزها كما عرضته الدراسات السابقة في مجال تحديات القيادة ضعف تمكين تلك القيادات. هذا التمكين Empowerment الذي عرفه البنك الدولي بتوسيع قدرات وإمكانات الأفراد في المشاركة والتأثير والتحكم والتعامل مع القضايا التي تتحكم في حياتهم وأعمالهم والقدرة على التعامل معها ومحاسبتها. وقد برز التمكين كسمة رئيسة لسمو ولي العهد محمد بن سلمان في التزامه بتمكين افراد شعبه وقياداته، والموهوبات من السيدات في تقلد المناصب والاعمال القيادية (Sobhani, 2023). كما أشار لها أمير منطقة عسير سمو الأمير تركي بن طلال عندما أبلغه ولي العهد الأمير محمد بن سلمان بالتوجه الاستراتيجي وقد زوده بالممكنات أو المكوك والوسيلة التي سوف توصله لتحقيق أهدافه، فأنشأ هيئة تطوير منطقة عسير إشارة لتمكينه من تحقيق هدفه، وبالتالي فإن القائد زوده بعد التوجه الاستراتيجي بالامكانات والصلاحيات واحاطه بكل ما يحتاجه من أدوات للوصول لتحقيق اهدافه (تركي بن طلال، ٢٠٢١). كما يشمل تطوير المهارات التي تساعد على اكتشاف فرص جديدة، وتحسين وتعزيز القيادة الذاتية من خلال ركائز الوعي

والقبول الذاتي والنمو والإدارة الذاتية (مسك، ٢٠٣٠). وتتطلب عملية التمكين القيادي اكتشاف القيادات في مختلف المستويات من الصف الأول والثاني والثالث بالجهة، وتوفير متطلبات تطوير أدائهم من خلال الفعاليات التدريبية المختلفة، ودعم تمكينهم في تبني التحول والتغيير النوعي، وتقويم ممارسات القيادة الذاتية والتقييم الذاتي للقيادات، مع تفويض الصلاحيات اللازمة لنجاح منسوبيه في تنفيذ مهامهم وادوارهم بمستويات عالية من الإنجاز، والمتابعة الدقيقة لمدى تنفيذ تلك القيادات لخططهم في تطوير العمل وتنفيذ مشاريعه ومبادراته. كما يشمل التمكين توفير كافة المتطلبات المادية والبشرية والتقنية لتوفير اعلى فرص النجاح، حيث يعلق وزير الصحة على ذلك في قوله بأن أهم ممكن لنجاح وزارة الصحة والمملكة عموماً في جائحة كورونا هو توفير كافة المتطلبات والممكنات لتحقيق اهداف خطة التصدي للجائحة وتوفير الدعم من كافة الوزارات والتنسيق الفاعل بينها (توفيق الربيعه، ٢٠٢١). كما يشمل التمكين إجراء أي تغييرات هيكلية على مستويات عالية في الإدارة العليا كإنشاء هيئة المحتوى المحلي، وهيئة التجارة الخارجية ونقل الصادرات، الصندوق الصناعي التي هيأت الظروف لتحقيق أهداف وزارة التجارة كما عرضها وزير التجارة (الخریف، ٢٠٢١)، أو دمج بعض الوزارات كما حدث في دمج وزارات الزراعة والمياه والبيئة في وزارة واحدة، ودمج وزارة العمل ووزارة التنمية الاجتماعية، أو استحداث إدارات أو مراكز لزيادة عملية التنسيق الراسي والأفقي وتسهيل وتسريع اتخاذ ودعم القرار كإنشاء الإدارة الاستراتيجية ومركز دعم القرار ومركز الإنجاز والتدخل السريع وغيرها من ممكنات تحقيق الرؤية.

٥- **التطوير المهني:** لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ أطلقت الحكومة السعودية عدة برامج وطنية كان من أبرزها برنامج تنمية القدرات البشرية، لتؤكد أن تنمية القدرات والتطوير والتحسين المستمر في الأداء هو سلاح المنظمات في مواجهة متطلبات تحقيق الرؤية وتحقيق الأهداف الطموحة. لذا فإن التطوير المهني على مستوى القائد أو مستوى منظمته في تطوير أداء منسوبيه يعد مطلب رئيس لتحقيق أهداف المنظمات فضلاً على أنه سمة المنظمات الناجحة وبالتالي فإن حرص القائد على تطوير نفسه ومنسوبيه باستمرار مهارة هامة في مسيرة قادة ٢٠٣٠. وتتطلب يستلزم أن يكون القائد متمكناً معرفياً ومهارياً في مجال عمله ونطاق تكليفه، وأن يطور أدائه باستمرار، ودعم فعاليات تدريبية لكافة أعضاء فريقه، مع توفير البيئة الداعمة اللازم لنجاح تلك الفعاليات، وإثارة المنافسة العادلة بينهم وبين الفرق، وتكريم المتميزين سواء من القيادات أو على مستوى الموظفين أو فرق العمل والجهات الداخلية، والتأكيد على محاسبة المقصرين من منسوبيه في تنفيذ مهامهم وتحقيق مستهدفاتهم. وقد قرن وزير الطاقة السعودي صاحب السمو الملكي الامير عبدالعزيز بن سلمان بين التمكين والمتابعة، حيث قال لا عذر لي في أن أحقق اهدافي

لوجود التمكين، ووجود متابع يعزز من قدراتي في تنفيذ برامجي (عبدالعزيز بن سلمان، ٢٠٢١). من جهته أكد وزير التجارة على أهمية المتابعة الدقيقة للقائد ومعرفته بمتطلبات تطوير قطاعه، حيث أشار لأن المملكة تقدمت في أربع مؤشرات عالمية نتيجة لتوفير البيئة الداعمة من الإصلاحات البيئية والهيكلية والاجرائية (ماجد القصبي، ٢٠٢١).

مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني للدراسة:

للإجابة عن السؤال الثاني والذي نص على "ما درجة أهمية سمات قادة ٢٠٣٠ ومدى توفرها في القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجه نظر عينة الدراسة؟" تم إعداد الاستبيان بناء على نتائج التحليل النوعي ثم تحكيمه، وبعد التأكد من صدقه وثباته، تم تطبيقه على عينة الدراسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها عن طريق برنامج SPSS كانت النتائج على النحو التالي:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية لأهمية سمات قادة ٢٠٣٠ ودرجة توفرها في القيادات الأكاديمية:

البعد	م	سمات قادة ٢٠٣٠	متوسط أهمية السمة	متوسط أهمية البعد	متوسط توفر السمة
الرؤية الاستراتيجية	1	خيال ابتكاري واسع وقراءة واضحة للمستقبل	4.92	4.82	2.87
	2	رؤى واستراتيجيات متنوعة لتنفيذ تحول مبتكر على نطاق واسع	4.77		3.01
	3	رؤية استراتيجية منسجمة مع التوجهات الاستراتيجية للجامعة	4.82		3.52
	4	إيمان بالاهداف الاستراتيجية للجامعة ويسعى لتحقيقها	4.89		3.41
	5	المحافظة في تركيزه على النتائج النهائية والمستهدفات الرئيسة لجهته	4.85		3.15
	6	تطبيق الرؤية باستراتيجيات متنوعة	4.65		3.21
الشغف والطموح	1	شغف للإبداع والابتكار تجاه تطوير عمله	4.88	4.80	2.76
	2	طموح عالي لما هو اكثر ازدهارا لجهته/جامعته	4.69		3.11
	3	إيمان بقضية تميز جهته /جامعته والعمل على متطلباتها	4.87		2.87
	4	المثابرة على مواصلة التقدم تجاه تحقيق الأهداف بالرغم من التحديات	4.7		3.27
	5	الاستمتاع بعمله في حيوية ذهنية طوال الوقت	4.84		2.84
		همة عالية في تجاوز التحديات وتحقيق المستهدفات	4.79		3.19
التأثير	1	تواصل فعال مع الآخرين يوظفها لمصلحة جهته	4.75	4.79	2.80

متوسط توفر السمة	متوسط توفر السمة	متوسط أهمية البعد	متوسط أهمية السمة	سمات قادة ٢٠٣٠	م	البعد
	2.64		4.85	حبه واعتزازه بأعضاء فريقه وبجتهته	2	والإلهام
	3.02		4.66	الثقة في نفسه وبفريق عمله بنجاحهم في تحقيق الأهداف بتميز	3	
	2.84		4.93	القدرة على إقناع الآخرين والتأثير الإيجابي في سلوكهم	4	
	2.6		4.86	الهام الاخرين نحو التغيير والريادة بصورة متمكنه وهادفة	5	
	2.58		4.69	كاريزما عالية التأثير على منسوبيه	6	
	3.23		4.74	4.5	الشجاعة في ابداء الآراء الإيجابية والدفاع عنها	
3.10	3.35	4.6		حبه للابتكار واستثمار التكنولوجيا لمصلحة جهته	2	
	2.99	4.85		النظر للتحديات على انها فرص يجب استثمارها	3	
	2.87	4.78		التفكير الاستباقي تجاه الحلول لمشكلات مستقبلية	4	
	2.85	4.83		المخاطرة المحسوبة وتنفيذ ممارسات مبتكرة	5	
	3.31	4.85		النظر للقضايا من زوايا استراتيجية	6	
		3.56	4.72	4.8	الالتزام بقيم الأمانة في العمل	1
	3.02	4.72		تحمل مسؤولية اخطائه واخطاء فريقه	2	
3.31	3.4	4.55		تحمل ضغوط العمل وضبط انفعالاته في مختلف المواقف	3	
	3.05	4.57		القدرة على مواجهه مخاوفه ومخاوف فريقه في مواجه التحديات	4	
	3.23	4.8		القدرة على تعزيز التزام منسوبيه بالقيم الاستراتيجية	5	
	3.6	4.87		الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية	6	
	3.1	4.77	4.65	التكيف مع المواقف المتغيرة	1	المرونة الفكرية والسلوكية
2.93	3.01		4.63	الموازنة بين الأولويات المتناقضة في الجهة/الجامعة	2	
	3.05		4.8	التعاون والعمل الإيجابي مع محترفين آخرين	3	
	2.8		4.85	التوظيف الأمثل لقدراته الذهنية وميوله الفكري في دعم استراتيجيات	4	
	2.71		4.81	مواجهة التحديات والأفكار التقليدية بأفضل الحلول	5	
	2.91		4.85	المرونة في تعديل الاستراتيجيات حسب المتغيرات الجديدة	6	

متوسط توفر السمة	متوسط توفر السمة	متوسط أهمية البعد	متوسط أهمية السمة	سمات قادة ٢٠٣٠	م	البعد
3.06		4.77		المتوسط العام		

كشف الجدول (٣) عن تقدير أفراد العينة لأهمية توفر سمات قادة ٢٠٣٠ في القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وكذلك درجة اتسام القيادات الحالية بتلك السمات على النحو التالي:

أولاً- أهمية توفر سمات قادة ٢٠٣٠ في القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية:

يتضح من الجدول (٣) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك "أهمية عالية جداً" لتوفر سمات قادة ٢٠٣٠ بالقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، حيث حصلت "جميع تلك الأبعاد والسمات" على درجة عالية جداً من الأهمية وبمتوسط عام بلغ "٤,٧٧" وبمتوسطات لأبعاده تراوحت بين "٤,٧٢" لأقل الأبعاد "المسؤولية والالتزام" فيما بلغت "٤,٨٢" لأعلى الأبعاد "الرؤية الاستراتيجية" من بين ابعاد سمات قادة ٢٠٣٠. فيما تراوحت درجة أهمية السمات بين "٤,٥٥" لسمة "تحمل ضغوط العمل وضبط الانفعالات في مختلف المواقف" و "٤,٩٣" لسمة "الهام الآخرين والتأثير الإيجابي على سلوكهم". بما يشير إلى أن جميع تلك السمات سواء على مستوى الأبعاد/السمات الرئيسية أو الفرعية هي مهمة جداً لقادة ٢٠٣٠ الأكاديميين بالجامعات السعودية؛ حيث حل بعد "الرؤية الاستراتيجية" على المرتبة الأولى كدرجة أهمية يليه بعد "الشغف والطموح" ثم بعد "التأثير والإلهام" فبعد "المرونة الفكرية والسلوكية" ثم بعد "المبادأة والابتكار" فبعد "المسؤولية والالتزام".

وفي جانب السمات الفرعية، حصلت سمات "قدرة القائد على اقناع الآخرين برؤيته والتأثير الإيجابي فيهم" وسمة "تمتع القائد بخيال ابتكاري واسع وقراءة واضحة للمستقبل" على أعلى متوسطات الأهمية للتأكيد على تأثيرها المتعددي على فكر وممارسات القائد في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وتطبيقها على أرض الواقع، وتحقيق رسالة جهته داخل الجامعة، سيما وأن هناك الكثير منسوبي الكليات والأقسام العلمية بدرجات علمية متنوعة، وجنسيات مختلفة، وأفكار متباينة، وبالتالي يحتاجون لتوحيد جهودهم وممارساتهم وأفكارهم لتحقيق رسالة ورؤية الجامعة. ورغم حصول سمة القائد الأكاديمي على "تحمل ضغوط العمل وضبط انفعالاته في المواقف المختلفة" و "مواجه مخاوفه ومخاوف فريقه في مواجهة التحديات" على أقل متوسط للسمات؛ إلا أن أهميتها كانت "عالية جداً" كذلك. وهو ما يفسر بالمتطلبات العالية جداً في مجال توفر تلك السمات في القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، سيما وأن الانحراف المعياري لدرجة أهمية توفر تلك السمات بالقيادات الأكاديمية لم يتجاوز "٠,٦٨٥" في المعدل العام، وكان أقل

الانحرافات في سمة "النظر للتحديات على أنها فرص يجب استثمارها بانحراف "٠,٥٤٥" فيما كان أعلى الممارسات انحرافاً "التكيف مع المواقف المتغيرة" بانحراف وصل "٠,٧٢٥" وقد تم حذف عمود الانحرافات من الجدول أعلاه؛ لعدم تأثيره.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع تصورات قيادات الرؤية في تقدير أهمية توفر تلك السمات في قادة ٢٠٣٠ كما اتضح في إجابة السؤال الأول، وهو ما يعطي مؤشرات أن سمات قادة ٢٠٣٠ لا تختلف في أهميتها للعمل الأكاديمي بالجامعات السعودية عن أهميتها لقادة ٢٠٣٠ في مختلف القطاعات التنموية. كما تتفق هذه النتيجة في تأكيدها على أهمية سمات قادة ٢٠٣٠ مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي توصلت لأهمية تلك السمات وتأثيرها على المنظمات، وعلاقتها الإيجابية مع العديد من المتغيرات ذات الصلة بها، حيث بلغت تلك الرؤية الاستراتيجية أهمية عالية لدى القيادات والتي تؤثر بدورها على جودة أداء المنظمة وتنفيذ سياساتها كما في نتيجة دراسة (Pribudhiana & Others, 2020)، كما تؤثر إيجاباً على ثقافة الجودة بالتعليم العالي كما في دراسة (Herminingsih & Others, 2020)، وتأثيرها إيجاباً على مستويات الرضا الوظيفي لمنسوبي بنك BJB (Hayati, 2020)، وعلى استجابة مؤسسات التعليم العالي للتغيرات (Sarwono, 2019) وعلى القدرة التنافسية للمؤسسات (Brunelle & Others, 2018)، وفي ضمان نجاح المؤسسات وخاصة في مواجهتها للأزمات (McCallus, 2018)، وفي قيادة عملية التغيير وتعزيز الإبداع وتفعيل رؤى المدارس الفعالة وتوصيل رسالتها وأهدافها الاستراتيجية (Tasrim, 2017)، وعلى جاهزية منسوبي المنظمة لتنفيذ سياساتها وممارساتها (سليمان، ٢٠٢١)، وكذلك على قيمة الرؤى الاستراتيجية الواضحة ومساهماتها في بناء خطة استراتيجية متميزة (يوسف، ٢٠٢٣). فيما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية في تقدير أهمية سمات قادة ٢٠٣٠ مع دراسة (التميمي، ٢٠٢٠) التي وصلت إلى تقدير متوسط للقيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية، القيم، الإلهام، التمكين) في القطاع الخاص.

ثانياً - درجة توفر سمات قادة ٢٠٣٠ في القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية:

كشف الجدول (٣) أن توفر تلك السمات بالقيادات الأكاديمية كان بدرجة "متوسطة" بمتوسط بلغ "٣,٠٦" درجة، حيث حصلت "جميع الأبعاد والسمات" على معدل "متوسط" تراوح بين "٣,٣١" لأعلى تلك الأبعاد "المسؤولية والالتزام" و "٢,٨٠" لأقلها "التأثير والإلهام"، فيما كانت أكثر السمات الفرعية توفراً في القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية "الالتزام بقيم الأمانة في العمل" أما أقلها فكان "إلهام الآخرين نحو التغيير والريادة بصورة متمكنة وهادفة". ولعل من أسباب ذلك هو الفكر الجديد على مستوى الممارسات في الوعي بتلك السمات وارتباطها المباشر بتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ واستراتيجيات الجامعات وأهدافها الاستراتيجية، كمفاهيم جديدة

متطورة من جانب، وتركيز عمليات اكتشاف القيادات وفعاليات التدريب المختلفة على القضايا الرئيسية التقليدية في القيادة والإدارة بشكل عام.

كما أكدت تصورات قادة ٢٠٣٠ في مشكلات القيادات السابقة مع انطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وضعف تمكنهم القيادي في ضوء متطلبات الرؤية، وخصوصا في القيادات بالصف الثاني والثالث في بعض القطاعات.

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة، كدراسة (العبيري، ٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات السعودية حديثة النشأة جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك درجة فاعلية صناعة القرار الاستراتيجية بدرجة متوسطة. فيما تختلف مع نتيجة دراسة (كيلاني والاسمري، ٢٠٢٢) التي وصلت لمستوى عالي لتوفر ابعاد القيادة الرؤيوية لدى مديري مدارس تطوير بمنطقة عسير السعودية،

مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث للدراسة:

للإجابة عن السؤال الثالث والذي نص على "ما درجة أهمية مهارات قادة ٢٠٣٠ للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وما درجة ممارساتهم لها من وجه نظر عينة الدراسة؟" تضمن الاستبيان في محوره الثاني سؤال عينة الدراسة عن تقدير أهمية مهارات قادة ٢٠٣٠ في القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وكذلك تقدير مدى ممارساتهم لها في الميدان. وبعد جمع البيانات وتحليلها عن طريق برنامج SPSS كانت النتائج على النحو التالي:

جدول (٤) - المتوسطات الحسابية لأهمية وممارسات القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لمهارات قادة ٢٠٣٠:

البعد	م	مهارات قادة ٢٠٣٠	متوسط أهمية المهارة	متوسط أهمية البعد	متوسط ممارسة المهارة	متوسط ممارسة البعد
القيادة الاستراتيجية	1	تجسيد روح الرؤية على أرض الواقع في جهته/جامعته	4.71	4.71	3.11	3.30
	2	تحديد الأهداف الاستراتيجية وترتيب أولويات تنفيذها	4.82			
	3	بناء مستهدفات عالية لتحفيز منسوبيه على تطوير الأداء	4.54			
	4	ممارسة استراتيجيات متنوعة لتحويل الرؤى لواقع ملموس	4.76			
	5	دفع شغف منسوبيه وحماهم باتجاه تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز	4.74			
	6	تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق المبادرات الاستراتيجية	4.69			
التفكير واتخاذ	1	تبني مهارات تفكير نوعية لحل المشكلات	4.77	4.68	3.15	3.25
	2	مواجهة التحديات والأفكار التقليدية بحلول إبداعية	4.72		3.46	

	3.28		4.7	تحليل المشكلات بطرق ابتكارية تدعم تحقق الأهداف	3	القرار
	3.24		4.71	تشجيع مشاركة منسوبيه في صناعة القرار	4	
	3.06		4.62	يبني قراراته على الحقائق ومتطلبات التطوير	5	
	3.33		4.55	تهيئة البيئة المناسبة لإتخاذ القرارات	6	
3.11	3.07	4.76	4.89	احداث التغيير الإيجابي في جهته والتقدم باتجاه تحقيق الأهداف	1	قيادة التغيير
	2.98		4.69	توظيف اختلاف قدرات منسبيه لدعم استراتيجيات تنفيذ الاعمال	2	
	3.03		4.79	فهم الدوافع الرئيسية للتغيير التنظيمي وإدارة تحوله بأساليب مبتكرة	3	
	3.36		4.78	تحويل جهته وأعضاء فريقه لقوة تغيير إيجابية قوية	4	
	3.13		4.77	يستخدم استراتيجيات التغير حسب استجابة منسوبيه للتغيير	5	
	3.09		4.62	يوظف تقنيات واستراتيجيات التفاوض بطريقة فاعلة	6	
	3.02		3.08	4.69	4.78	
3.39		4.75	تطوير الفعاليات التدريبية لتأهيل القيادات بجهته		2	
3.35		4.66	دعم القيادات في تبني التحول والتغيير النوعي		3	
2.5		4.65	تقويم مهارات القيادة الذاتية في جهته		4	
3.39		4.68	تفويض الصلاحيات اللازمة لمنسوبي لتنفيذ المهام بمستويات عالية		5	
2.42		4.6	متابعة تنفيذ القيادات لخططهم وتطوير العمل		6	
3.31	3.33	4.64	4.74	تمكنه معرفيا ومهاريا في مجال عمله وقضاياه الرئيسية	1	التطوير المهني
	3.55		4.72	تطوير أداء منسوبيه عبر فعاليات نوعية مستمرة	2	
	3.25		4.72	توفير البيئة الداعمة والمناخ التنظيمي اللازم لنجاح منسوبيه في أدائهم	3	
	3.11		4.65	إثارة المنافسة العادلة بين فرق العمل للوصول لمستويات عالية من الإنجاز	4	
	3.16		4.69	تكريم المتميزين من فريقه لمواصل العمل النوعي المقدم	5	
	3.45		4.32	محاسبة المقصرين من منسوبيه في تنفيذ مهامهم	6	
3.20		4.69		المتوسط العام		

يوضح الجدول (٤) تقدير أفراد العينة لأهمية توفر مهارات قادة ٢٠٣٠ للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وكذلك درجة ممارسة تلك القيادات لهذه المهارات على النحو التالي:
أولاً- أهمية توفر مهارات قادة ٢٠٣٠ في القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية:

يكشف من الجدول (٤) عن أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك "أهمية عالية جدا" لأهمية توفر مهارات قادة ٢٠٣٠ في القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، حيث حصلت "جميع أبعاد وممارسات" مهارات قادة ٢٠٣٠ على متوسط عام بلغ "4.69" وبمتوسطات تراوحت بين "4.64" في أقل الأبعاد "التطوير المهني" و "4.76" لأعلى الأبعاد "قيادة التغيير" من بين ابعاد مهارات قادة ٢٠٣٠. فيما تراوحت درجة أهمية الممارسات بين "4.32" لمهارة "محاسبة المقصرين من منسوبيه في تنفيذ مهامهم" كأقل درجة أهمية للمهارات، و"4.82" لمهارة "إحداث التغيير الإيجابي في جهته والتقدم باتجاه تحقيق الأهداف" كأعلى درجة أهمية للمهارات. لذا يمكن القول بأنه من المهم جدا أن تمارس القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية أبعاد وممارسات المهارات المحددة أعلاه عند أدائهم لمهامهم ودوارهم في بيئة العمل. وفي ترتيب أهمية المهارات على مستوى الأبعاد، حل بعد "قيادة التغيير" على أعلى الأبعاد أهمية بمتوسط "4.76" ويتمثل في توجيه وقيادة الكفاءات البشرية والتنظيم بشكل عام لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، فيما أتى البعد الثاني للأهمية "القيادة الاستراتيجية" بمتوسط "4.71" ليعكس إيمان القائد برؤية الجامعة ورسالة جهته وقدرته على تحديد أولوية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، وبناء مستهدفات عالية والعمل على تحقيقها، فيما أتى بعد "التمكين" بمتوسط "4.69" لارتباطه الوثيق بالكفاءات البشرية في الجامعات وخصوصا القيادات وموضوعات آليات اكتشافهم وتدريبهم وتأهيلهم وتمكينهم من الاعمال القيادية وترشيحهم للمناصب من خلال متابعة أدائهم وتقييم أعمالهم، فيما حل بعد "التفكير واتخاذ القرار" بمتوسط "4.68" ليؤكد أهمية توفير القاد لآليات صناعة واتخاذ القرارات وطبيعة مشاركة منسوبي الجهات بالجامعة في تلك القرارات ومساهماتهم في تنفيذها ونجاحها، أما البعد الخامس "التطوير المهني" فحل خامساً بمتوسط "4.64" ليعزز التمكن المعرفي والمهاري للقائد وقدرته على تطوير أداء منسوبيه بالفعاليات المتنوعة وتشجيعهم وتكريم المتميز ومحاسبة المقصر منهم.

وقد أكدت هذه النتيجة تصورات قادة ٢٠٣٠ وإدراكهم لأهمية توفر تلك المهارات في قادة ٢٠٣٠ وتأثيرها القوي في تحقيق مستهدفات الرؤية الطموحة من جانب، وتحقيق أهداف قطاعاتهم التنموية بمستويات عالية. كما اتفقت مع نتائج عدة دراسات توصلت لأهمية القيادة الرؤيوية سواء على مستوى التعليم العام كما في دراسة (Sobunkola, 2021)، وعلى نجاح التخطيط المدرسي (أبو هولي، ٢٠٢٣)، أو على مستوى التعليم العالي والجامعات كما في دراسة (Hidayah & Others, 2015) التي أكدت على أهمية أن يكون القيادة الرؤيوية وأن يكون القائد خبيرا استراتيجيا وخبيرا في قيادة التغيير، ولديه القدرة على صياغة رؤية ورسالة واضحة للتعليم العالي، وكذلك مع دراسة (Emiroglu, 2014) التي أشارت لأهمية ممارسات القيادة

الاستراتيجية لتحقيق ولاءات اكبر للمستفيدين، وكذلك تجاه جاهزية منسوبي التعليم في تنفيذ سياساته وخطته (Pribudhiana & Others, 2020)، وكذلك تأثيرها الإيجابي على تعزيز ثقافة الجودة وممارساتها في التعليم العالي (Herminingsih & Others, 2020)، وعلى تحقيق متطلبات التعليم العالي بمؤشرات النوعية بالجامعة المستنصرية (الدعم وآخرون، ٢٠٢١)، وعلى تبادل المعرفة وتطوير أداء الموظفين (كاظم، ٢٠٢٠)، وعلى تعزيز مكانة الجامعة في تصنيف UI GreenMetric العالمي (العبيدي، ٢٠٢١)، وعلى السيادة الاستراتيجية لأبعاد البناء التنافسي والضغط التنافسي ودائرة النفوذ (الكعبي وصبري، ٢٠٢١)، وعلى التأثير في الحد من الانحراف الوظيفي (الجرجي، ٢٠٢٢)، والتأثير الإيجابي على إبداع العاملين عبر تماسك الفريق وإدارة الفرق ومع الابتكار الجماعي (Pribudhiana, 2020)، وعلى فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك بقطر (الحبابي، ٢٠٢٠).

ثانياً- درجة ممارسة القيادة الأكاديمية بالجامعات السعودية لمهارات قادة ٢٠٣٠ :

أظهر الجدول (٤) أن القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية يمارسون مهارات قادة ٢٠٣٠ بدرجة متوسطة، سواء على مستوى الأبعاد أو على مستوى المهارات الفرعية. وقد حصل بعد "التطوير المهني" بمتوسط "3.31" كأعلى الممارسات والذي قد يعود ذلك لتوفر متطلباتها سواء في التطوير المهني للقائد الأكاديمي، أو للفعاليات التدريبية التي توفرها الجامعات لمنسوبيها، وكذلك تحسن البيانات الداعمة بالجامعات، في حين كانت أقل المهارات ممارسة من حيث الأبعاد "التمكين" بمتوسط "3.02" والذي قد يعود لضعف ثقافة التمكين لدى القيادات الأكاديمية من جانب، ونقص الصلاحيات الممنوحة لهم وبالتالي ضعف تمكينهم للقيادات التالية لهم. ورغم اختلاف درجة ممارسة تلك الأبعاد وحتى الممارسات الفرعية للمهارات إلا أن التباين بينها قليل جداً، حيث حلت جميعها في فئة "المتوسط" وكان أكثر الأبعاد تبايناً بعد "التمكين" بانحراف معياري "0.762" وأقلها بعد "التطوير المهني" بانحراف معياري "0.423" في حين كان الانحراف المعياري لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية "0.734" وقد تم حذف عمود الانحرافات من الجدول.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية في تأكيدها على أهمية مهارات قادة ٢٠٣٠ والمتمثلة في القيادة الاستراتيجية، والتفكير واتخاذ القرار، وقيادة التغيير، والتمكين، والتطوير المهني مع تصورات قادة ٢٠٣٠ كما وضح في إجابة السؤال الأول الذين أبرزوا أهمية تلك المهارات لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ الطموحة، ومع ذلك الاتفاق إلا أن نتيجة الدراسة الحالية فيما يخص درجة ممارسة مهارات قادة ٢٠٣٠ قد اختلفت مع نتائج عدة دراسات تناولت بعض تلك المهارات، حيث اختلفت مع نتيجة دراسة (أبو هولي، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن ممارسة مديري مدارس

الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين كانت بدرجة عالية جداً، وكذلك مع نتيجة دراسة (عويضة، ٢٠٢١) التي وصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة جاءت بدرجة مرتفعة، ونتيجة دراسة (كيلاني والاسمري، ٢٠٢٢) التي وصلت لمتسوى توفر عالي لابعاد القيادة الرؤيوية لدى مدراء مدارس تطوير بمنطقة عسير، وكذلك مع نتيجة دراسة (الهيمني، ٢٠٢١) التي وصلت إلى أن مستوى القيادة الرؤيوية والمشاركة في صنع القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة.

• مناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع للدراسة:

للإجابة عن السؤال الرابع والذي نص على "ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير قيادات الجامعات السعودية في ضوء متطلبات قادة ٢٠٣٠؟ فقد تمت بناء الاستراتيجية اعتماداً على نتائج الدراسة النوعية والميدانية والتي أفرزت أن هناك قصوراً في اتسام القيادات الأكاديمية بسمات قادة ٢٠٣٠ وكذلك في ممارسة مهارات قادة ٢٠٣٠، مما يؤكد على أهمية وجود الحاجة لاستراتيجية تطوير تلك السمات والمهارات، وكذلك على نتائج الدراسات السابقة والاطار النظري. وقد استخدم الباحث في تحكيم الاستراتيجية أسلوب دلفاي من خلال عرض الاستراتيجية المقترحة على ستة من الخبراء والمتخصصين في القيادة الاستراتيجية وتحكيم الاستراتيجية في دورتين، حيث تم عرضها أولاً عليهم وتم استقبال الملاحظات وتعديلها، ثم عرضها مرة أخرى، وتمت الموافقة بنسبة (٩٥%) من الخبراء على الاستراتيجية المقترحة، والتي ضمت المكونات التالية:

أولاً- مقدمة:

تتطلب رؤية المملكة ٢٠٣٠ إمكانات لتحقيق مستهدفاتها الطموحة، يأتي في مقدمتها توفر قادة بسمات ومهارات متميزة لقادة ٢٠٣٠، وما بين واقع توفر تلك السمات والمهارات والصورة المأمولة لها هدفت الدراسة لتقديم استراتيجية تساهم في تطوير تلك القيادات من خلال اكتشافهم وتأهيلهم وتمكينهم وتقويم أدائهم لتعزيز الجهود المبذولة في تحقيق الرؤية الطموحة وبرامجها الوطنية في الجامعات.

ثانياً- الاطار المرجعي للاستراتيجية:

تمثل رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج تنمية القدرات البشرية كركائز هامة في بناء هذه الاستراتيجية، كما تمثل السمات والمهارات التي عرضها قادة ٢٠٣٠ كأبرز سمات ومهارات قيادات الرؤية المطلوبة بعدا مهما من جانب آخر. وتعد نتائج الدراسة الحالية والتي أوضحت مدى أهمية تلك السمات والمهارات والمستوى المتوسط في توفرها وممارستها لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات، ونتائج الدراسات السابقة بمثابة خط أساس في الانطلاق لتطوير القيادات

الأكاديمية عبر هذه الاستراتيجية، إضافة لتوفر مراكز تدريب القيادات بوزارة التعليم وكذلك بالجامعات .

ثالثاً - منطلقات الاستراتيجية المقترحة:

تستند الاستراتيجية لعدة منطلقات يأتي من أبرزها: رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج تنمية القدرات البشرية، وبرنامج مسك لاكتشاق وتطوير قادة ٢٠٣٠، وتوجه وزارة التعليم في تطوير القيادات الجامعية بإعادة إطلاق تدريب قيادات الجامعات مركزياً بالوزارة بعد ان كان وحدة في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وكذلك وحدات تدريب القيادات بالجامعات السعودية.

رابعاً - أهداف الاستراتيجية المقترحة:

تهدف الاستراتيجية المقترحة لتوفير قيادات أكاديمية في الجامعات السعودية متمكنة من سمات ومهارات قادة ٢٠٣٠ عبر برنامج يسمى "قادة ٢٠٣٠ الأكاديميين" بالجامعات السعودية، يتم عبر سلسلة من المراحل والعمليات المتتالية والمنتكاملة. وتسعى الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تعزيز جهود فاعلية الحكومة في برنامج تطوير الكفاءات البشرية عبر تقديم استراتيجية متكاملة لتطوير قادة ٢٠٣٠ من الأكاديميين بالجامعات السعودية.
- ٢- تدعيم منظومة برامج مركز إعداد القيادات بوزارة التعليم ببرنامج تحت مسمى "قادة ٢٠٣٠" ليكون إضافة نوعية لبقية البرامج التي تقدم من المركز، عبر آليات واضحة وتكاملية مع ما يتم في الجامعات السعودية في مجال إعداد القادة.
- ٣- تحسين إجراءات وحدات تطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية عبر توفير سلسلة من المراحل التي تتكامل مع جهود مركز إعداد القيادات بوزارة التعليم.
- ٤- إتاحة الفرص للقيادات الناشئة من الأكاديميين بالجامعات السعودية لتطوير أدائهم القيادي عبر مسارات واضحة ومحددة ومرنة تكفل التأهيل النوعي لهم في القيادة الأكاديمية.
- ٥- تطوير الفعاليات المقدمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية ووزارة التعليم عبر اقتراح سلسلة من الدورات وورش العمل بعنوانين مرتبطة بشكل مباشر بقضايا رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج تحقيقها الوطنية.

خامساً - مراحل بناء الاستراتيجية المقترحة:

تتضمن استراتيجية تطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية برنامج لتطوير قادة ٢٠٣٠ من الأكاديميين بالجامعات السعودية عبر عدة عمليات رئيسية تتضمن اكتشاف القيادات الناشئة، ثم تحديد مستوياتهم واحتياجاتهم ونقاط قوتهم، ثم اسنادهم للفعاليات التدريبية المرتبطة بتلبية احتياجاتهم في ضوء متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ والمتطلبات الرئيسية من قادة

٢٠٣٠، ثم تمكينهم من خلال اسنادهم للجان ومهام وجهات وتكليفات قيادية، ومنحهم الصلاحيات اللازمة، ومتابعة أدائهم وتقييمه باستمرار، وتوظيفهم في مجالات تناسب قدراتهم وامكاناتهم. ويمكن تنفيذ تلك التوجهات عبر المكونات التالية:

١- مرحلة التجهيز والإعداد : وتتضمن استكمال تجهيز مركز إعداد القيادات بوزارة التعليم، والذي بدأ كوحدة في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ثم تم انشاء مركز اعداد القيادات بوزارة التعليم ليتولى تطوير قيادات الجامعات والتعليم العام، وكذلك استكمال تأسيس وحدات إدارية بالجامعات، حيث يتوفر ببعض الجامعات مراكز وبعضها وحدات تهدف لتأهيل وتدريب قيادات الجامعات الأكاديمية والإدارية، وبغض النظر عن المستوى الإداري لكن الأهم أن يتكامل دور تلك الوحدات الإدارية بالجامعات مع مركز إعداد القيادات بوزارة التعليم في تنفيذ الأهداف المتعلقة ببرنامج قادة ٢٠٣٠ المقترح.

٢- مرحلة الاكتشاف: وتهدف لاكتشاف القيادات من الصف الأول والثاني والثالث في الكليات والاقسام العلمية بالجامعات، ويتم توظيف عدة أساليب من أبرزها (تقارير الأداء - الاستبانات- المقابلات- ترشيح الجامعات - مقاييس الاتجاهات - الاختبارات) وتتم على مرحلتين الأولى تتم بالجامعات، ثم تستكمل الثانية بالوزارة تمهيدا لضم المرشحين لقائمة برنامج قادة ٢٠٣٠. وتشمل تشخيص مستوى السمات والمهارات لدى المرشح، وتحديد نقاط القوة والضعف لديه، ومدى استعداده، ومدى تطوير إمكاناته ليكون من ضمن قادة ٢٠٣٠، كما يتم في هذه المرحلة اسناد المرشح للفئة المناسبة له ضمن برنامج قادة ٢٠٣٠، حيث تتضمن كل فئة مسارات محددة تكفل لجميع المشاركين اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات بمستويات مناسبة تلبي احتياجاته الحقيقي ومتطلبات تأهيل قادة ٢٠٣٠.

٣- مرحلة التأهيل: وتتم عبر خطوتين متكاملتين: الأولى تتم في الجامعات من خلال عدة فعاليات تدريبية تمهيدية عن موضوعات رئيسية في الإدارة عموما والقيادة على وجه الخصوص، وتتضمن دورات تدريبية عن القيادة، ونظريات القيادة وأساليبها وانماطها، والإدارة، وتقويم الأداء وأساليبه، وفرق العمل تكوينها وتطويرها.فيما تتم الخطوة الثانية في مركز اعداد القيادات بوزارة التعليم عبر تنفيذ عدة ورش عمل وورش تطبيقية ولقاءات وندوات، وزيارات لقادة، وتقارير أداء، وتقارير تشخيصية عن زيارات، وتقارير برامج، وتتضمن فعاليات عن التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجية، والتوجهات الاستراتيجية، ورؤية المملكة ٢٠٣٠، وبرامج تحقيق الرؤية، ومهارات التفكير العلمي والابداعي والنقدي والتحليلي والابتكاري، وكذلك قيادة التغيير وفرق التغيير، والتمكين نظرياته وأساليبه وأدواته، والتطوير المهني والتعلم الذاتي؛ ادواته وتطبيقاته.

وتقدم هذه الفعاليات التدريبية داخل وخارج المملكة، ويتخلل كل فعالية تدريبية عمليات مستمرة من التقييم والتقارير تختتم بتقويم الأثر التدريبي وتطوير أداء تلك الفعاليات.

٤- التمكين: وتعد من أبرز المراحل والحلقة الأهم في استكمال عمليات تأهيل القادة، وتتطلب تمكين القيادات الأكاديمية من تطبيق المعارف والمهارات والاتجاهات التي تدرّبوا عليها واتقنوها، عبر تكليفهم بقيادة أو رئاسة أو إدارة لجان علمية أو أقسام علمية أو تكليفات إدارية تمنح الفرصة لاكتسابهم الخبرات العملية لتطبيق مهارات القيادة وتعزيز سمات قادة ٢٠٣٠. وتتم هذه المرحلة في الجامعات على وجه الخصوص، ويمكن أن يوضح تقرير التمكين مدى ممارسة هذه المرحلة بالجامعات عبر تقديم تقارير ونسب سنوية عن نسبة من تم تمكينهم، وممارسات التميز والتحديات التي واجهتهم عبر تقارير يتم استعراضه في مؤتمر سنوي عن قادة الرؤية.

٥- تقويم الأداء: ويتم في هذه المرحلة قياس وتقييم أداء المشارك منذ بداية التحاق المشارك بالبرنامج في مستوى حديثه، وتعلمه، وتفاعله ومشاركاته، وكذلك ما بعد البرنامج من خلال ممارساته القيادية في واقع العمل ومدى استيعابه لتلك المهارات وتطبيقها في واقع العمل القيادي، ونتائج أدائه على تطوير عمله. ويتم استخدام أدوات التقييم المختلفة مثل ملفات الإنجاز، واستمارات تقويم الأداء، وتقارير الرؤساء المباشرين، وتقارير المنجزات وتطوير الأداء المؤسسي، واستطلاعات المستفيدين ومنسوبيه. ويتم البناء على تلك التقارير في قرارات تتصل بتمكينه أو استكمال انشطته التدريبية، أو الاستفادة من مهاراته في مواقع أخرى.

٦- التطوير: وتتم في هذه المرحلة إجراء سلسلة عمليات التطوير على كل المراحل السابقة، حيث يتم فيها تطوير فاعلية الوحدات الإدارية (مركز إعداد القادة في وزارة التعليم، ووحدات إعداد القيادات في الجامعات) ودعم تلك الوحدات الإدارية بكفاءات قيادية واستشارية وتدريبية تساهم في تحقيقه لمستهدفاته بمستوى عالي. كذلك يتم تقويم مرحلة الاستكشاف وتقييم أدواتها وأساليبها سواء على مستوى الجامعات أو على مستوى وزارة التعليم. وكذلك تطوير الفعاليات التدريبية من خلال تطوير أدواتها ومكوناتها مثل الحقائب ومحتوياتها والمدرّبين وأماكن التدريب وأساليبها ونامطها، وكذلك تطوير عملية التمكين وأدواتها وأساليبها ودراسة تقاريرها، ثم تطوير عملية التطوير النهائية تمهيدا لاتخاذ قرارات تتصل بتجويد كافة الممارسات في برنامج قادة ٢٠٣٠ في دوراته المتتالية.

سادساً- تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:

تعد مرحلة تحويل الاستراتيجية لواقع عمل ميداني حلقة مهمة في أهمية وواقعية الاستراتيجية، لذا يؤمل أن يتم تنفيذها عبر مجموعات، حيث تستهدف كل مجموعة قيادات سلسلة من الفعاليات المخططة، ويتم تحديد الخطة الزمنية وبرمجتها، وإطلاع المرشحين على كافة تفاصيلها

بعد التأكد من تطبيق كافة إجراءات الترشح عليهم، واستحقاقهم لتلك البرامج. ويتم تطبيقها على مدى عام كامل لكل دورة/دفعه.

سابعاً- تقويم تنفيذ الاستراتيجية:

يتبع تنفيذ الفعاليات التدريبية عمليات تقويم لأثر تلك الفعاليات، وتقييم مدى استفادة كل قائد وكل جامعة من تلك القيادات، ويبنى على تلك التقارير قرارات تتعلق باستمرار واستكمال المرشح للدورة كاملة أم يتطلب عليه تنفيذ متطلبات أخرى. كما يعد التقويم التكويني المستمر جزء أساسي من نجاح البرنامج عبر تقارير دورية عن كل مرحلة وكل مرشح، ويتم تطويرها مباشرة. كما يتطلب تحديد دور كل جهة في برنامج "قادة ٢٠٣٠" عبر تحديد دور المرشح، ودور وحدات تطوير القيادات بالجامعات، وتحديد دور مركز إعداد القيادات بوزارة التعليم، وتحديد مستهدفات ومؤشرات نجاح كل برنامج، وتتمثل في تقديم نسب لكل مرحلة في عملية الاكتشاف والتأهيل والتدريب والتمكين والتطوير، ومدى نجاح هؤلاء القادة في الميدان بعد عودتهم من التدريب، ومدى دعم عمليات تمكينهم في الجامعات، وآليات تطويرها.

ثامناً- متطلبات تنفيذ الاستراتيجية:

تتطلب عملية تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية المقترحة لتطوير القيادات الأكاديمية توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية: كالمتطلبات التشريعية وتتمثل في اصدار ادلة ولائحة لتطوير القيادات الاكاديمية في ضوء متطلبات قادة ٢٠٣٠ تنظم عمل وصلاحيه ومهام كل مكون سواء مركز إعداد القيادات بوزارة التعليم، أو الوحدات التدريبية بالجامعات، وكذلك المرشحين وآلية التعامل مع غيابهم وانتداباتهم وتدريبهم. والمتطلبات التنظيمية التي تحتاج لتهيئة المناخ والبيئة المناسبة لاداء كل عناصر العملية التدريبية بنجاح، وآليات التواصل والتكامل بين الوزارة والجامعات، والجهات المرتبطة بها داخل وخارج المملكة كمعهد الإدارة العامة وبرامجها الموجهه للقادة. وتحديد أدلة عمل اجرائية تتضمن أهداف البرنامج ومؤشرات نجاحه لكل عناصر من عناصر المنظومة التدريبية. كذلك متطلبات بشرية تتمثل في دعم تلك الجهات المقدمة بكفاءات بشرية نوعية من المستشارين والمدربين والقيادات والموظفين، ومتطلبات مادية تتضمن تخصيص ميزانيات كافية لتحقيق اهداف هذا البرنامج.

تاسعاً- سمات ومهارات قادة ٢٠٣٠:

أظهر الجدول (٣) أبرز السمات الرئيسة لقادة ٢٠٣٠ والمتمثلة في: الرؤية الاستراتيجية، والشغف والطموح، والتأثير والإلهام، والمبادأة والإبتكار، والمسؤولية والالتزام، والمرونة الفكرية والسلوكية. كما حدد ٣٦ سمة فرعية كسمات قادة ٢٠٣٠. فيما عرض الجدول (٤) أبرز المهارات الرئيسة لقادة ٢٠٣٠ والمتمثلة في: القيادة الاستراتيجية، والتفكير واتخاذ القرار، وقيادة

التغيير، والتمكين، والتطوير المهني. كما حدد ٣٠ مهارة فرعية لقادة ٢٠٣٠. لذا يمكن الاستفادة من تلك السمات والمهارات في مرحلتي الاكتشاف والتأهيل كما يلي:
أ_ مرحلة الاكتشاف: ويتم ذلك من خلال :

١- إعداد مقياس سمات/مهارات قادة ٢٠٣٠ ويتم تعبئته ذاتياً من المرشحين، ومن منسوبيهم التابعين لهم في جهاتهم، ومن رؤسائهم المباشرين.

٢- إجراء مقابلات شخصية مع المرشحين وبحث مدى توفر تلك السمات/المهارات لديهم من خلال عرض تجاربهم أو مرئياتهم وآرائهم تجاه أهمية تلك السمات ومدى توفرها لديه، ونسبة كل سمة لديه.

٣- تضمينها ميثاق الأداء الوظيفي، بحيث تظهر المهارات في محور الأهداف، وتظهر السمات في محور الجدارات التي يتم تقييم القيادات عليها.
ب- مرحلة التأهيل: ويتم ذلك من خلال:

١- تضمين تلك السمات/المهارات في فئات وإدراجها كمفردات وموضوعات ضمن فعاليات تدريبية متنوعة.

٢- تضمين تلك السمات/المهارات في قوائم الاختبارات الموضوعية والمقالية ضمن فعاليات التأهيل المتنوعة.

٣- تضمين تلك السمات/المهارات ضمن قوائم تقييم أثر التدريب بعد تنفيذ الفعاليات التدريبية.

عاشرًا- التحديات التي قد تواجه تنفيذ الاستراتيجية ومقترحات التغلب عليها:

قد يواجه تنفيذ الاستراتيجية بعض التحديات تتطلب الحد منها ووضع خطط لعلاجها مباشرة حتى لا تؤثر على مستوى إنجازها. ومن أبرزها:

١- ضعف التكامل بين مركز إعداد القيادات بوزارة التعليم ووحدات تطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية؛ ويمكن تجاوز هذا التحدي والتقليل من أثره عبر إصدار ادلة عمل إجرائية تنظم عمل كل جهة، وفق مؤشرات انجاز واضحة ومحددة ومتكاملة، ويناقش مدى التعاون والتكامل في ملتقى القيادات السنوي الذي تقترحه الدراسة لمناقشة العديد من الملفات ومنها تقارير الإنجازات، وأبرز الممارسات في الجامعات على المستوى المؤسسي والقيادي.

٢- ضعف عمليات استكشاف القيادات، فقد يتم ترشيح قيادات لا يتوفر لديها الحد الأدنى من السمات والمهارات أو ضعف القدرات القيادية: ويمكن تجاوز هذا التحدي بالتأكيد على أدوات وأساليب اكتشاف القيادات وتنويع ممارساتها، والتكامل بينها، كالاستبانات والمقابلات وتقارير الأداء وقصص النجاح.

- ٣- ضعف استفادة المتدربين من الفعاليات التدريبية، فقد تميل الى الطرح النظري أو ضعف استراتيجيات التدريب أو ضعف المدربين؛ ويمكن تجاوزها بالتأكيد على اجراء تقويم لكل مرحلة ولكل دورة زمنية ولكل فعالية تدريبية حتى يتم التعامل مع أي ضعف مباشرة بتطويره.
- ٤- ضعف عمليات تمكين القيادات بعد تأهيلهم؛ ويتم التقليل من أثر هذا التحدي بعمل مسارات استشرافية لكل مرشح يتم ترشيحه، ثم متابعة مدى تمكينه من قبل جامعته، وطلب تقارير تناقش دوريا في ملتقى القيادات، لدعم ممارسات التمكين المتميزة وتكريم الجامعات المتميزة.
- ٥- نقص بعض متطلبات تنفيذ الاستراتيجية؛ ويمكن التقليل من هذا التحدي عبر تحديد المتطلب غير المتوفر، ووضع خطة لتوفيره من قبل الجامعات، ويمكن دعم الجامعات ومركز إعداد القيادات بوزارة التعليم بميزانيات مناسبة تحقق اهداف البرنامج، ودعمهم بكفاءات قيادية استشارية تدريبية تلبي احتياج تنفيذ برنامج قادة ٢٠٣٠.
- ٦- ضعف مشاركة بعض الجامعات في برنامج قادة ٢٠٣٠، ويمكن الحد من هذا التحدي، بطلب تقارير دورية عن نسب المرشحين من الجامعات لبرنامج قادة ٢٠٣٠، ونسب تمكينهم، ومناقشة التحديات وصور التميز في لقاءات دورية للقيادات، تعزز من ممارسات التميز، وتقرح الحلول للممارسات المتدنية.

• **توصيات الدراسة:** في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ١- تنفيذ الاستراتيجية المقترحة لبرنامج قادة ٢٠٣٠ للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من خلال مركز إعداد القيادات بوزارة التعليم والوحدات التدريبية بالجامعات السعودية.
- ٢- إيجاد نوعا من التكامل بين الجهات والهيئات المقدمة لبرامج قادة ٢٠٣٠ مثل برنامج محمد بن سلمان لقيادات الرؤية، ومركز إعداد القيادات بوزارة التعليم والوحدات التدريبية بالجامعات ومعهد الإدارة العامة لضمان اتساق العمليات والتحقيق المتوازي للمستهدفات.
- ٣- إمكانية استفادة الجامعات ومراكز التدريب من سمات ومهارات قادة ٢٠٣٠ للقيادات الأكاديمية التي كشفت عنها الدراسة عبر موضوعات مقترحة لتنفيذ الفعاليات التدريبية والمرتبطة بشكل مباشر بسمات ومهارات قادة ٢٠٣٠.
- ٤- تنوع أساليب وأدوات الكشف عن القيادات الأكاديمية الناشئة في الجامعات لتشمل مقاييس الاتجاهات والاستطلاعات واجراء المقابلات، وتحليل تقارير الأداء وتقارير الرؤساء والمرشحين بما يساعد على توجيه البرنامج للفئة التي ستقدم قيمة مضافة للقيادة الأكاديمية بالجامعات.
- ٥- تطوير أساليب وإجراءات الكشف عن القيادات الأكاديمية الناشئة وإعداد قواعد بيانات متكاملة تضم معلومات عن تلك القيادات تمهيدا للاستفادة منه في قيادة تلك الجامعات.

- ٦- رصد التحديات التي قد تواجه تنفيذ الاستراتيجية أو تنفيذ الفعاليات المقترحة والمرتبطة بها في ضوء ما توصلت له الدراسة، والاستفادة من سبل التطوير المقترحة.
- ٧- تنفيذ ملتقى القيادات السنوي، يناقش ضمن موضوعاته جهود الجامعات في تطوير قادة ٢٠٣٠، واكتشاف القيادات وتمكينها، وعرض أبرز الممارسات الناجحة، وتكريم المتميزين على مستوى الجامعات والقيادات.

• المراجع :

- أبو هولي، أمل. (٢٠٢٣). القيادة الرؤيوية لدى مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقتها بالتخطيط المدرسي لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة الأقصى بغزه.
- تركي بن طلال. (٢٠٢١). مع أمير منطقة عسير، بودكاست سقراط: <https://www.youtube.com/watch?v=1lwOCcqtBGO>
- التيمي، كوكب مصباح. (٢٠٢٠). أثر القيادة الرؤيوية في النمو الاستراتيجي. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. مج ٩، ع ٢٤، ص ٣٨٢-٤٠٤.
- الجرجي، أحمد حسين. (٢٠٢٢). دور القيادة الرؤيوية في الحد من الانحراف الوظيفي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨، ع ٦٠٤، ص ٨٢٤-٩٣٦.
- الجريسي، عمر. (٢٠٢٠). بودكاست سقراط يراقب رؤية السعودية. لقاء تلفزيوني مع قناة العربية عن خلاصة نتائج مقابلات الجريسي مع قادة التحول في رؤية ٢٠٣٠ : <https://www.youtube.com/watch?v=1lwOCcqtBGO>
- جولمان، دانييل. (٢٠٠٠). النكاء العاطفي. ترجمة ليل الجبالي، عالم المعرفة، الكويت.
- الحبابي، علي سالم. (٢٠٢٠). اثر القيادة الرؤيوية على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٤٩٤، ديسمبر، ص ١٠٧-١٤٨.
- الدعم، وليد عباس و فضلي، إيمان حسين و عبدالرحمن، وردة عبدالخالق. (٢٠٢١). دور القيادة الرؤيوية الجامعية في تحقيق جودة التعليم العالي. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ١٢٧، آذار، ص ٤٩-٧١.
- الرشدي، غازي عنيزان. (٢٠٢١). أسلوب تحليل المحتوى النوعي: رؤية تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٤٥، الجزء الأول، ص ٧٩-١١٤.
- سليمان، إيناس السيد. (٢٠٢١). دور القيادة الرؤيوية في تطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي. كلية التربية، جامعة سوهاج. عدد سبتمبر، ج ١-٨٩.

- السواحة ،عبدالله.(٢٠٢٢). هذه الأشياء الثلاثة التي اختار على أساسها فريق عملي. مقابلة برنامج اللبوان في قناة الخليجية مع وزير الاتصالات.
- الشلمة، ميسون عبدالله.(٢٠٠٩). دور أبعاد القيادة الربوية في رأس المال البشري : دراسة لآراء مجموعة من القادة الاكاديميين في جامعة الموصل والمعهد التقني. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، اطروحة دكتوراة غير منشورة.
- عبدالوهاب، صلاح شريف.(٢٠١١). المرونة العقلية وعلاقتها بكل من منظور زمن المستقبل وأهداف الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مجلة بحوث التربية النوعية، مصر، المجلد ٢٠، ص ٢٠-٧٨.
- عبدالرحيم، محمد عبدالرحيم.(٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة"رؤية مقترحة. المجلة العربية للإدارة، مج ٣٩، ع ١- مارس ٢٠٠٩.
- العبيدي، إبراهيم خالد.(٢٠٢١). دور القيادة الرؤيوية في تعزيز مكانة الجامعة لتصنيف *UI GreenMetric* العالمي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار
- العبيري، فهد أحمد.(٢٠٢٣). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفعالية صناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات السعودية حديثة النشأة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة بيشة للعلوم التربوية، المجلد السادس، العدد الأول، مارس.
- عويضة، عائشة عبدالرزاق والصريرة، خالد احمد.(٢٠٢١).القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط بالأردن.
- فضلي، إيمان حسين.(٢٠٢١). دور القيادة الرؤيوية الجامعية في تحقيق جودة التعليم العالي. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ع ١٢٧، ص ٤٩-٧١.
- الكعبي، حسين صبيح و صبري، زهراء جمال.(٢٠٢١). تأثير القيادة الرؤيوية في السيادة الاستراتيجية من خلال الدور الواسطي للارتجال الاستراتيجي.مجلة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة وارث الأنبياء، عدد خاص للمؤتمر الدولي الأول.
- كيلاني، هند يحيى و الاسمري، نوره.(٢٠٢٢).أثر القيادة الرؤيوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس تطوير منطقة عسير. مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ١١٦، مايو، ص ٣٣٣-٤٠٠.
- محمد بن سلمان.(٢٠٢١). لقاء ولي العهد الأمير محمد بن سلمان بقناة السعودية بمناسبة مرور ٥ سنوات على إطلاق رؤية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠٢١) مقابلة خاصة في تاريخ

الرابط:

على

٢٠٢١/٠٤/28

<https://www.youtube.com/watch?v=erilLNIXIa0>

- المعاضيدي، معن و الطائي، أيمن.(٢٠١١). مساهمات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال. مجلة تنمية الرافدين، ع ١٠٥، مج ٣٣، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الموصل.

- مؤسسة محمد بن سلمان "مسك".(٢٠٢٣). برنامج قادة ٢٠٣٠ . :

<https://misk.org.sa/leaders2030/ar/>

- الهيموني، إسراء زياد.(٢٠٢١). القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ص ١-١٠٨.

- وزارة التعليم السعودية.(٢٠٢٣). طلبة المملكة يواصلون تألقهم في ايسف ٢٠٢٣ :

[https://moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/ISEF-](https://moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/ISEF-Awards.aspx)

[Awards.aspx](https://moe.gov.sa/ar/mediacenter/MOEnews/Pages/ISEF-Awards.aspx)

- ولي، أحلام إبراهيم.(٢٠١٦). تحليل دور تبني أنماط القيادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد التفوق التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في كليات جامعة صلاح الدين كوفاري، مجلة جامعة صلاح الدين، مج ٢٠، ع ٥٤.

- يوسف، شريف محمد.(٢٠٢٣). القيادة الريادية ودورها في استشراف المستقبل كمدخل لتعزيز تنافسية المنظمات بالتطبيق على شركات الاتصالات. المجلة العربية للإدارة، مج ٤٣، ع ١٤، مارس ٢٠٢٣.

- Emiroglu, Cagdas and Didem Ozer Calyan. (2014). «The Importance of Strategic Leadership for Port Management: A Delphi Research on Top Managers of Turkish Private Ports», Journal of Global Strategic Management, Vol. 8, No. 2, Dec. (1-16)

- Hidayah and Others. (2015). «How to Develop Strategic Leadership In Higher Education Institutions: An Empirical Study in Jakarta, Indonesia», International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. 3, Issue 5, May, (PP. 1164-1175).

- Venus, Merlijn (2013). Demystifying Visionary Leadership in Search of the Essence of Effective Vision Communication, Ph.D. Thesis, The joint research institute, Erasmus University Rotterdam, U.S.A.

- Taylor & Others (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness, Leadership & Organization Development Journal, Vol.35, No.6, Emerald Group Publishing limited, Wagon Lane, Bingley , UK.

- Sarwono, Jonathan & Sumarto, Sumarto (2019). The Roles of Visionary Leadership and Organization Culture Toward the Response of Changes in Higher Education Institution, 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM), Advances in Social Science, Education and Humanities Research, vol. 400, Atlantis Press SARL, Paris, France.
- Molina, Oscar Antonio Martinez (2018). VISIONARY LEADERSHIP IN THE ADMINISTRATIVE STAFF OF THE GUAPAN EDUCATIONAL UNIT, Journal of Technology and Science Education JOTSE, 2018 – 8(2): 115-125.
- McCallus, Riley (2018). FAVORABILITY OF REPRESENTATIVE AND VISIONARY LEADERS FOLLOWING AN ORGANIZATIONAL CRISIS, Master Thesis, faculty of the Graduate School of Western, Carolina University, Greensboro, NC.
- Hayati, Neneng (2020). The Influence of Visionary Leadership, Talent Management, Employee Engagement, And Employee Motivation To Job Satisfaction And Its Implications For Employee Performance All Divisions Of Bank Bjb Head Office, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 9, ISSUE 03, MARCH 2020, IJSTR©2020, PP.528- 533.
- Tasrim, Isnada Waris (2017). Visionary Leadership in the Process of Change in Effective Schools: A Multicase Study in Three Primary Schools, International Journal of Science and Research (IJSR), Vol. 6 Is. 8, August, Chhattisgarh, India.
- Brunelle, Eric & L'Écuyer, Jean-Philippe (2018). Looking for Direction, Inspiration, Hope and Faith: The Search for a Visionary Leader, International Journal of Business and Social Science, Vol. 9, No. 9, Center for Promoting Ideas, U.S.A
- Baltaci, Furkan & Others (2012). The Effects of Leadership On Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformati0onal leadership, Transactional leadership), 3rd International Symposium on Sustainable Development, 31May- 1June, Sarajevo.
- Molina, Oscar Antonio Martinez (2018). VISIONARY LEADERSHIP IN THE ADMINISTRATIVE STAFF OF THE GUAPAN EDUCATIONAL UNIT, Journal of Technology and Science Education JOTSE, 2018 – 8(2): 115-125,
- Loughead, Michael (2009). A Transformational Model of Visionary Leadership, Ph.D., The School of Education, University of Pittsburgh.
- Herminingsih, Anik & Others (2020). Visionary Leadership for Implementing Quality Culture: Empirical Evidence in Indonesian Private Higher Education, Journal of Advanced Management Science, Vol. 8, No. 4, December, Emerald, UK.

- Pribudhiana, Ryke & Others (2020). The Influence of Visionary Leadership towards The Teaching Profession in Indonesia, Revista Argentina de Clínica Psicológica, Vol. XXIX, No.4.
- Thrnton, Linda Fisher (2017). Understanding Ethical Leadership in a Complex World, Small Biz Resources, Vol.7, online business magazine.
- Master, Class.(2022). Visionary Leadership: 5 Qualities of a Visionary Leadee. Articles: <https://www.masterclass.com/articles/visionary-leadership>.
- Rigby, Amy.(2023). What is a visionary leadership style?. Article, LEADERSHIP EVELOPMENT.
- Lucas, Suzanne.(2021).Visionary Leadership Has 3 Characteristics You Want to Find and Follow: <https://www.thebalancemoney.com/visionary-leadership-4174279>
- CMOE: Center for Management & Organization Effectiveness, (2021). Visionary Leadership Style; <https://cmoe.com/glossary/visionary-leadership-style/>
- RATANJEE, VIBHAS.(2021).Leaders: Bring Your Strategy Back Into Focus. WORKPLACE.
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. (2016). Qualitative analysis of content. In Barbara Wildemuth (Ed.), Applications of social research methods to questions in information and library science. Libraries Unlimited, Westport, Conn.
- Mayring, P. (2014). Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution. Klagenfurt.
- Elo, S. Kääriäinen, M, Kanste, O., Pölkki, T. Utriainen, K. and Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. Sage Open.
- Muller, B., Gerasimova, A., Ritter, S.(2016). Concentrative Meditation Influces Creativity by Increasing Cognitive Fleibility. Psychology of Aesthtcs, Creativity and the Arts, 10(3), 277-285.
- Goleman, Daniel.(2000).Harvard Business Review.(2000). Visionary Leadership Ratings.
- Sobhani, Rob .(2023). America has to understand what makes Mohammed bin Salman tick. Wednesday, June 7, 2023:
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Vallerand, Robert .(2012).The role of passion in sustainable psychological well-being. springeropen.com, (21-3-2012).
- Sobunkola, E. A. (2021). Visionary leadership strategies implemented by principals at good performing schools to improve the pass rate in grade 12, (Doctoral Dissertation).