



مشروع التخرج (ماجستير)

مخاطر اختيار القيادات الإدارية غير المؤهلة ومدى تأثيرها على أداء
المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية

"دراسة ميدانية"

Risks of Selecting Unqualified Administrative Leaders and Their Impact on the
Performance of Government Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia"

اعداد الطالب

ثامر عبدالله عويمر الجابري

الرقم الجامعي

241001841

إشراف الدكتور

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

الشكر والتقدير

أقدم بالشكر لله عز وجل، الذي منحني القوة والإرادة لتحقيق هذا الإنجاز العلمي. ثم أعبر عن امتناني العميق لجامعة ميد أوشن، التي وفرت لي بيئة تعليمية متميزة ودعمتني في مسيرتي الأكاديمية. أشكر جميع الأساتذة الكرام الذين ساهموا في توسيع آفاق معرفتي، وقدموا لي الدعم والإلهام خلال رحلتي الدراسية.

كما أود أن أوجه الشكر لوالدي حفظهم الله، ولأهلي الأعزاء، الذين وقفوا بجاني في الأوقات الصعبة، وكانوا مصدراً للدعم والتشجيع والتوجيه في كل خطوة. وأشكر أصدقائي وزملائي الذين شاركوني هذه

الرحلة، مما جعل هذه التجربة أكثر ثراءً وإلهاماً.

فهرس المحتويات

١.....	الفصل الأول: الإطار العام للبحث.....
١.....	مقدمة.....
٢.....	مشكلة الدراسة:.....
٣.....	أهمية الدراسة:.....
٣.....	أهداف الدراسة:.....
٤.....	تساؤلات الدراسة.....
٤.....	فروض الدراسة:.....
٤.....	مصطلحات الدراسة.....
٥.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.....
٥.....	الدراسات السابقة:.....
١٤.....	ملخص الدراسات السابقة.....
١٨.....	التعقيب على الدراسات السابقة.....
٢٠.....	الإطار النظري.....
٢٠.....	المبحث الأول: نظريات اختيار القيادات الإدارية.....
٢٢.....	المبحث الثاني: المخاطر.....
٢٨.....	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.....
٢٨.....	مقدمة.....
٢٨.....	منهج الدراسة.....
٢٨.....	مجتمع الدراسة وعينتها.....
٣٦.....	أدوات جمع البيانات:.....
٣٧.....	صدق وثبات الاستبانة.....
٣٩.....	حدود الدراسة.....

٤٠	متغيرات الدراسة
٤١	نموذج الدراسة
٤١	الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٤٢	الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج
٤٢	مقدمة
٤٢	الإجابة عن تساؤلات الدراسة
٥١	اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
٥٥	توصيات الدراسة
٥٦	مراجع الدراسة:
٦٠	الملاحق

قائمة الجداول

جدول ١: توزيع العينة وفق النوع.....	٢٩
جدول ٢: توزيع أفراد العينة وفق الفئة العمرية.....	٢٩
جدول ٣: توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي.....	٣٠
جدول ٤: توزيع أفراد العينة الخبرة في العمل الحكومي.....	٣٢
جدول ٥: توزيع أفراد العينة وفق المسمى الوظيفي.....	٣٣
جدول ٦: توزيع أفراد العينة وفق قطاع العمل.....	٣٤
جدول ٧: هل سبق لك أن عملت تحت قيادة قيادات غير مؤهلة؟.....	٣٥
جدول ٨: معاملات صدق الثبات الداخلي لعبارات الاستبيان.....	٣٧
جدول ٩: معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان.....	٣٩
جدول ١٠: نتائج تحليل بيانات المحور الأول للاستبيان.....	٤٣
جدول ١١: تحليل نتائج المحور الثاني من الاستبيان.....	٤٤
جدول ١٢: تحليل بيانات المحور الثالث من الاستبيان.....	٤٦
جدول ١٣: تحليل بيانات المحور الرابع من الاستبيان.....	٤٨
جدول ١٤: تحليل بيانات المحور الخامس من الاستبيان.....	٤٩
جدول ١٥: اختبار الفرضية الأولى.....	٥١
جدول ١٦: اختبار الفرضية الثانية.....	٥٢
جدول ١٧: اختبار الفرضية الثالثة.....	٥٣
جدول ١٨: اختبار الفرضية الرابعة.....	٥٤

قائمة الأشكال

- شكل ١: توزيع أفراد العينة تبعًا للنوع ٢٩
- شكل ٢: توزيع أفراد العينة تبعًا للفئة العمرية ٣٠
- شكل ٣: توزيع أفراد العينة تبعًا للمستوى التعليمي ٣١
- شكل ٤: توزيع أفراد العينة تبعًا للخبرة في العمل الحكومي ٣٣
- شكل ٥: توزيع أفراد العينة وفق المسمى الوظيفي ٣٤
- شكل ٦: ما هو قطاع العمل الذي تعمل به؟ ٣٥
- شكل ٧: العمل تحت قيادة قيادات غير مؤهلة ٣٦

المخلص

تناولت هذه الدراسة موضوع "مخاطر اختيار القيادات الإدارية غير المؤهلة ومدى تأثيرها على أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى تحليل الآثار السلبية لاختيار القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية، وتقييم دور القيادات المؤهلة في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على عينة مكونة من ٨٥ مشاركاً من العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية. تضمنت الدراسة أربعة محاور رئيسية: تأثير القيادات غير المؤهلة على الأداء المؤسسي، دور القيادات المؤهلة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، العوامل المؤثرة في عملية اختيار القيادات، وأثر تحسين إجراءات الاختيار على الشفافية والمساءلة.

أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي كبير لاختيار القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية، بما في ذلك زيادة مخاطر السمعة والامتنال. كما أكدت الدراسة على الدور الإيجابي للقيادات المؤهلة في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

خلصت الدراسة إلى ضرورة تطوير آليات اختيار القيادات في المؤسسات الحكومية السعودية، مع التركيز على الكفاءات والمؤهلات المناسبة. وأوصت بتعزيز الشفافية في عملية الاختيار، وتطوير برامج تدريبية للعاملين في هذا المجال، واستخدام تقنيات تقييم الأداء المتقدمة. تسهم هذه النتائج في توجيه صناع القرار نحو تحسين عمليات اختيار القيادات، مما يساعد في تعزيز أداء المؤسسات الحكومية وتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

تعتبر القيادة في المؤسسات الحكومية ركيزة لنجاحها وتطورها فالقيادات الإدارية هي من توجه وتحدد مسار العمل، وتؤثر بشكل كبير على مستوى الأداء والجودة وعادة ما تعتمد المؤسسات الحكومية على قياداتها لتحقيق أهدافها وتقديم الخدمات العامة بكفاءة عالية، إذ أن القيادة تعتبر العجلة المحركة التي تضمن سير العمل بسلاسة وجودة كما تعتمد القيادة على القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، وتوجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة بطرق مبتكرة ومستدامة ومن ثم فإن اختيار القيادات المؤهلة ذات الخبرة والمعرفة الواسعة يعتبر أساسيا لضمان نجاح أي مؤسسة حكومية وتحقيق رؤيتها المستقبلية (جبر، ٢٠٢٠).

وعليه فإن اختيار القيادات غير المؤهلة يمكن أن يكون له آثار سلبية جسيمة على المؤسسة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وتراجع الجودة في تقديم الخدمات العامة وهو ما قد يؤدي ذلك إلى حالة من الفوضى والتشتت في العمل الإداري، حيث تفقر القيادات غير المؤهلة إلى القدرة على وضع خطط استراتيجية أو توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية وفإن ضعف الخبرة والمعرفة لدى القيادات يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة، مما يترتب عليه تبديد الموارد المالية والبشرية وتقادم الأزمات الداخلية كل هذه العوامل تسهم في تراجع مستوى الرضا العام بين المواطنين، وزيادة الشكاوى والتذمر من جودة الخدمات المقدمة، مما ينعكس سلبا على سمعة المؤسسة وقدرتها على تنفيذ مهامها بكفاءة.

ومن ثم فإن القيادة ذات الكفاءة تتطلب مهارات ومعرفة واسعة في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، فضلا عن القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة التي تواجه المؤسسات الحكومية تشمل هذه المهارات القدرة على تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على المعلومات الدقيقة، مع القدرة على الابتكار واستشراف المستقبل ووضع استراتيجيات تواكب التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة كما تتطلب القيادة الكفاء القدرة على بناء فرق عمل متجانسة ومحفزة، تستطيع التعامل مع الضغوط وتحقيق الأهداف بشكل مشترك وعليه إن تطوير هذه المهارات يحتاج إلى برامج تدريبية متقدمة وتجارب عملية متنوعة، وتمكن القيادات من التعلم المستمر وتحسين أدائهم بما يخدم مصالح المؤسسة والمجتمع بشكل عام بدون هذه الأسس، يصبح من الصعب على القيادات تحقيق النجاح المرجو، مما ينعكس سلبا على الأداء العام للمؤسسات الحكومية وكفاءتها في تقديم الخدمات (ظفر ومهند، ٢٠٢٢).

وانطلاقاً مما سبق تهدف الدراسة لاختبار تأثير القيادة غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية وجودة الخدمات المقدمة حيث أن القيادة تعتبر العنصر الأساسي في نجاح وتطور المؤسسات الحكومية، وتؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء وكفاءة تقديم الخدمات العامة عبر التركيز على آثار القيادات غير المؤهلة، كما تسعى للكشف عن كيفية تأدية عدم كفاءة القيادة لضعف الأداء وتدني الجودة، مما يسبب الفوضى والتشتت في العمل الإداري، واتخاذ قرارات غير مدروسة، وتبديد الموارد، وتزايد الأزمات الداخلية، ومن خلال هذه الدراسة، سيتم تسليط الضوء على أهمية اختيار قيادات مؤهلة ذات خبرة ومعرفة واسعة لضمان تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية بكفاءة، ورفع مستوى رضا المواطنين وتعزيز سمعة المؤسسات وقدرتها على تنفيذ مهامها بفعالية.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة عند اختيار القيادات الإدارية، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى تأثيرات سلبية كبيرة على الأداء المؤسسي إذا كانت قيادات غير مؤهلة ونظهر هذه المخاطر في تراجع مستوى الكفاءة التشغيلية، واتخاذ قرارات غير مدروسة تؤدي إلى تبديد الموارد، وضعف القدرة على التعامل مع الأزمات، فضلاً عن تزايد الفساد الإداري في بيئة تتطلب إدارة كفء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم يصبح اختيار القيادات المؤهلة أمراً حاسماً لضمان تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية القيادات غير المؤهلة تقتصر إلى المهارات والمعرفة الضرورية لتوجيه العمل وتحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة معدلات دوران الموظفين، وبالتالي تراجع الأداء العام للمؤسسات الحكومية.

ويتطلب تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ اختيار قيادات إدارية قادرة على مواكبة التحديات والتغيرات السريعة في البيئة العالمية والمحلية، حيث أن رؤية ٢٠٣٠ تهدف إلى تحقيق تحول شامل في مختلف قطاعات الدولة، وتعزيز الاستدامة والابتكار والكفاءة فإن اختيار القيادات غير المؤهلة يتعارض مع هذه الرؤية الطموحة، حيث يعوق تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويؤثر سلباً على سمعة المؤسسات الحكومية وثقة المواطنين فيها من هنا، تبرز الحاجة الملحة لتطبيق معايير صارمة في عملية اختيار القيادات، وضمان توفير برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهاراتهم وتطويرها، بما يتماشى مع متطلبات رؤية ٢٠٣٠ وأهدافها تحقيق هذه الرؤية يتطلب قيادات إدارية تمتلك المعرفة والخبرة والقدرة على الابتكار والتخطيط الاستراتيجي، لضمان تقديم خدمات حكومية عالية الجودة وتعزيز التنمية المستدامة في المملكة (الجاسر، ٢٠١٩)

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

١. توضح الدراسة السبل لتعزيز الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات العامة والتي من بينها أهمية الوعي بحسن اختيار القيادات المؤهلة على الأداء المؤسسي، حيث تعزز هذه الدراسة المعرفة النظرية حول العلاقة بين القيادة المؤهلة وأداء المؤسسات الحكومية، مما يسهم في بناء إطار نظري يمكن الاعتماد عليه لتحليل كيفية تحسين الأداء المؤسسي.

٢. تساهم الدراسة في توجيه الاهتمام نحو ضرورة اختيار قيادات مؤهلة تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة والابتكار التي تنص عليها رؤية المملكة ٢٠٣٠ حيث أنها توفر الدراسة أساساً نظرياً لفهم كيفية اختيار القيادات المؤهلة التي تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف التنمية المستقبلية والتقدم الاجتماعي والاقتصادي.

الأهمية العملية:

١. إن إدراك المؤسسات لأهمية اختيار القيادات المؤهلة، يساعد على دعم وتحسين مبادئ الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية مما يسهم ذلك في بناء ثقة المواطنين والمجتمع في الحكومة، ويعزز من الممارسات العملية التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة الحكومية.

٢. تسعى الدراسة لتقديم أساس علمي لتطوير سياسات عامة تنظم عملية اختيار القيادات في المستقبل حيث تهدف الدراسة لتحسين إدارة الحكومة وزيادة كفاءتها في خدمة المواطنين والمجتمع، عبر تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين كيفية اختيار القيادات وتعزيز الأداء الحكومي.

أهداف الدراسة:

- تحليل مخاطر وتأثير اختيار القيادات غير المؤهلة ودراسة تأثير اختيار القيادات الإدارية غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية، من خلال فحص تأثيراتها السلبية والإيجابية.
- تقييم مستوى الكفاءة الإدارية من خلال قياس مدى تأثير اختيار القيادات المؤهلة على مستوى الكفاءة والجودة التشغيلية داخل المؤسسات الحكومية.
- دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال دراسة كيفية تأثير اختيار القيادات المؤهلة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، خاصة في سياق رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية.
- معرفة الطرق الملائمة العملية لتحسين إجراءات اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية، بهدف تعزيز الشفافية والكفاءة والمساءلة.

تساؤلات الدراسة

١. ما هو تأثير اختيار القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية؟
٢. كيف يمكن تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال اختيار القيادات المؤهلة؟
٣. ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر في عملية اختيار القيادات في المؤسسة الحكومي؟
٤. كيف يمكن تحسين إجراءات اختيار القيادات لزيادة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية؟
٥. ما هو تأثير اختيار القيادات غير المؤهلة على مخاطر السمعة وعدم الامتثال للمؤسسة؟

فروض الدراسة:

جرى اختبار الفرضيات التالية عند مستوى دلالة ٠.٠٥

١. الفرض الأول لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية اختيار القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية.
٢. الفرض الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية اختيار القيادات المؤهلة بالمؤسسات على تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٣. الفرض الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لزيادة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية على تحسين إجراءات اختيار القيادات.
٤. الفرض الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية اختيار القيادات غير المؤهلة على مخاطر السمعة والامتثال للمؤسسة.

مصطلحات الدراسة

١. الكفاءة الإدارية تشير إلى قدرة القيادات الإدارية على تحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية وكفاءة، وتضمن أداء متميزا للمؤسسة (سليمان ،٢٠٢٠).
٢. الفساد الإداري ويعني سلوكيات الفساد أو الإهمال داخل المؤسسات الحكومية، مما يؤدي إلى تدهور الأداء وسوء الإدارة وضياع الموارد (جعفر ،٢٠٠٨).
٣. الشفافية والمساءلة وتعني درجة التوضيح والشفافية في عمليات اختيار القيادات وإدارة المؤسسة، مع محاسبة القيادات عن أداؤها ونتائجها (السيد، ٢٠١٤).
٤. الروح المعنوية للموظفين تشير إلى مدى الرضا والاستعداد للعمل لدى الموظفين داخل المؤسسة، وتؤثر بشكل كبير على أدائهم وإنتاجيتهم (محمد وعلي، ٢٠١٨).

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة

نعرض في هذا الفصل الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة حيث تم الوصول لمجموعة من الدراسات السابقة والتي توضح أهمية اختيار الكفاءات والقيادات الادارية المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسات وأثرها في خلق بيئة عمل جيدة ورضا العاملين بالمؤسسة، كما اوضحت بعض منها بعض المخاطر المترتبة على الاختيار غير المناسب للقيادات، وقد تم استعراض تلك الدراسات مرتبة ترتيباً تصاعدي. ثم جرى عرض الإطار النظري ومناقشته بما يتناسب مع أهداف الدراسة.

الدراسات السابقة:

دراسة (R.Masaud .Hnaish .٢٠٢٤)

عنوان الدراسة: مراجعة الأدبيات حول القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العمل في سياق التعليم العالي تؤكد الدراسة على ان القيادة الإدارية الفعّالة تلعب دوراً حيوياً في التعليم العالي، وتتضمن القيادة الإدارية الإشراف وتنسيق العديد من موارد المنظمة، بما في ذلك الموظفين، والتمويل، والمواد، بهدف تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية. وتهدف الدراسة فحص العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي للموظفين الجزء الأكبر من هذه المراجعة الأدبية. ومع ذلك، فإن أساليب التقييم السابقة للقيادة الإدارية لا تشمل العناصر والجوانب الضرورية التي تؤثر على الأداء الوظيفي. وبالتالي، تهدف الدراسة الحالية إلى: (١) تحديد سياقات الدراسات والسياسات الذي ركزت عليه أنماط القيادة أكثر مقارنة بسياقات أخرى؛ (٢) التحقيق في العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في إطار التعليم العالي؛ و (٣) تحديد النوع المحدد من القيادة الإدارية الذي له التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي مقارنةً بأنماط القيادة الأخرى في مجال التعليم العالي. تشمل هذه التقييمات مجموعة من الأعمال التي أنتجت بين عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٣. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها قلة الدراسات التي أجريت في سياق التعليم العالي، كما تبين أن نمط القيادة التحويلية هو أحد أكثر الأنماط القيادية استخداماً في سياق هذه الدراسة.

وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث حول موضوع القيادة الإدارية واستخدام العديد من العناصر والمتغيرات التي من شأنها زيادة فهم دور أنماط القيادة الأخرى، مثل الأوتوقراطية والديمقراطية و"دعه يعمل"، في سياق التعليم العالي.

عنوان الدراسة: تأثير القيادة السلبية على أداء المنظمة

ركزت هذه الدراسة على كيفية تأثير القيادة السلبية على أداء المنظمة حيث تبين تؤثر جودة القيادة في المنظمة بشكل كبير على نموها وإنتاجيتها ونجاحها. قد يتعرض الأداء المالي للمنظمة لضربة قوية إذا اتخذت قرارات غير صائبة.

نتائج الدراسة:

أن معنويات الموظفين وديناميات الفريق وعمليات اتخاذ القرار وحتى ثقافة المنظمة كلها تتأثر سلبًا بالقيادة السيئة.

تظهر القيادة الضعيفة بطرق متعددة، بما في ذلك السلوكيات العدائية، وعدم وجود رؤية واضحة، وفشل في التواصل بفعالية، ورفض تمكين الموظفين. وينعكس تأثير ذلك في انخفاض المعنويات والإنتاجية لدى القوى العاملة.

يعاني كل فرد في الفريق عندما يكون هناك غياب للثقة، وعدم التعاون، وعدم وجود خطوط تواصل مفتوحة.

أن نقص المعرفة، وعدم الرغبة في تبادل الآراء بحرية، واختيار الخيارات غير المرغوب فيها، تساهم جميعها في اتخاذ قرارات سيئة. القيادة غير الملهمة تقلل أيضًا من المعنويات والتعاون بين أفراد الفريق.

لإدارة هذه الآثار بفعالية وتقليلها، يجب على الشركات أن تكون على دراية بالأساليب الإدارية الناجحة مثل القيادة الأخلاقية، التواصل المفتوح، استقلالية الموظفين، وبيئة العمل المريحة هي جميعها صفات ينبغي تشجيعها. تعزز هذه الأساليب العمل الجماعي والإبداع بين الموظفين، مما يحسن بدوره الإنتاجية والاحتفاظ بالموظفين وخدمة العملاء وصورة العلامة التجارية. كما يمكن للمنظمات خلق بيئة عمل إيجابية تدعم النمو والمشاركة المستدامة للموظفين إذا كانت قادرة على التعرف على ومعالجة العواقب غير المقصودة لقيادتها حيث تحتاج المنظمات إلى قادة أقوياء يضعون مثالًا جيدًا لتحقيق النجاح والنمو على المدى الطويل.

عنوان الدراسة: تأثير القيادة الإدارية على الإدارة الخضراء: دراسة حالة لقيادات الجامعات السعودية

تكمن أهمية هذه الدراسة في تحليل العلاقة بين القيادات الإدارية في جامعة الحدود الشمالية والإدارة الخضراء، بهدف المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة حيث تعتبر الجامعة جزءًا لا يتجزأ من المجتمع،

خاصةً في توفير الكفاءات للخريجين، الذين يمكن أن يكون لهم دور في تطبيق الإدارة الخضراء في المستقبل وتحقيق التنمية المستدامة.

تم تنفيذ هذه الدراسة من خلال توزيع استبيانات على عينة عشوائية من قيادات جامعة الحدود الشمالية. تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير عام للقيادة الإدارية في جامعة الحدود الشمالية على الإدارة الخضراء. يتباين هذا التأثير بين القيادات الذكور والإناث؛ حيث أظهر الذكور ضعفًا في تنفيذ الإدارة الاستراتيجية، بينما تحتاج القيادات الإناث إلى تحسين في التواصل الفعال. في الوقت نفسه، تؤثر المؤهلات الأكاديمية للقادة بشكل إيجابي على ممارسات الإدارة الخضراء.

دراسة (yuan et al.2024)

عنوان الدراسة: تأثير القيادة العامة على الإدارة التعاونية وتقديم خدمات الصحة العامة

تهدف الدراسة فحص العلاقة بين القيادة العامة وتقديم خدمات الصحة العامة (PHD) والإدارة التعاونية حيث يركز البحث على دراسة تأثير القيادة العامة على تقديم خدمات الصحة العامة من خلال المتغير الوسيط للإدارة التعاونية، باستخدام كل من نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية ونظرية التعاون.

يعتمد هذا البحث على المنهج الكمي. تم جمع البيانات من ٤٦٤ إدارة مستشفى حكومي في سياق باكستان.

أظهرت النتائج أن القيادة العامة لها تأثير إيجابي عميق على تقديم خدمات الصحة العامة والإدارة التعاونية، وأن الإدارة التعاونية تعزز بشكل كبير تقديم خدمات الصحة العامة. كما كشفت النتائج أيضًا أن القيادة العامة لها تأثير كبير على تقديم خدمات الصحة العامة من خلال الإدارة التعاونية كمتغير وسيط. على الرغم من أن القيادة العامة أظهرت نتائج إيجابية على تقديم خدمات الصحة العامة والإدارة التعاونية، إلا أن هناك حاجة لدراسات أكثر دقة حول القيادة في الحوكمة التعاونية، والأخلاقيات التعاونية، والمعايير التعاونية في خدمة الصحة العامة.

دراسة (عبد المجيد، ٢٠٢٣)

عنوان الدراسة: اختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول: دراسة ميدانية

يعد اختيار القيادة الفاعلة من أهم مداخل تطوير التعليم الجامعي، وذلك لأهميتها في خلق المناخ الملائم لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، حيث يتولى القائد الجامعي مسؤولية تقوية الثقافة الأكاديمية للجامعة وترسيخ قيمها، ونشر رؤيتها والعمل الجاد على تحقيق رسالتها.

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية، حيث تجيب الدراسة على التساؤل التالي: ما التصور المقترح لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية المصرية؟

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- الاعتماد على الأسس والمعايير في اختيار القيادات الجامعية بدلا من المحسوبية والولاء.
- نشر ثقافة الشفافية في المعلومات كمعيار من معايير اختيار القيادات الجامعية.
- أن يكون اختيار القيادات على أساس المزاجية بين الانتخاب والتعيين وإن يكون من داخل الجامعة لا من خارجها.

دراسة (العنري، ٢٠٢٣)

عنوان الدراسة: متطلبات التطوير المهني في الجامعات السعودية في ضوء معايير التصنيف العالمي للجامعات "QS"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير المهني في الجامعات السعودية في ضوء معايير التصنيف العالمي للجامعات (QS) وتحديد متطلبات التطوير المهني في الجامعات السعودية في ضوء معايير التصنيف العالمي للجامعات (QS) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وتم اختيار عينة تكونت من (٢٣١) قائدا أكاديميا.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة واقع التطوير المهني في الجامعات السعودية في ضوء معايير التصنيف العالمي للجامعات (QS) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية جاءت متوسطة وعلى جميع الأبعاد باستثناء بعد جودة التدريس، جاءت بدرجة موافقة عالية، وأن درجة الموافقة على متطلبات التطوير المهني في الجامعات السعودية في ضوء معايير التصنيف العالمي للجامعات (QS) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة عالية.

دراسة (دويحان، ٢٠٢٣)

عنوان الدراسة: درجة توافر معايير إدارة التميز في جامعة شبوة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية

هدفت الدراسة لمعرفة درجة توافر معايير إدارة التميز (القيادة المميزة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، إدارة العمليات، خدمة المجتمع) في جامعة شبوة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

تكون مجتمع البحث في جامعة شبوة من (٥٨) قائدا أكاديميا وإداريا حسب الإحصائية من ديوان جامعة شبوة وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (٤٣) قائدا أكاديميا وإداريا بنسبة (٧٤٪).

توصلت الدراسة لأن درجة توافر معايير إدارة التميز في جامعة شبوة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية جاءت بدرجة توافر متوسطة، وكذلك جاءت جميع معايير إدارة التميز متوسطة مرتبة تنازليا كالآتي: (معيار القيادة المميزة، معيار خدمة المجتمع، معيار السياسات والاستراتيجيات، معيار إدارة العمليات، معيار العاملون (الموارد البشرية)) بمتوسط حسابي عام بلغ (٢.٩٢). ثانيا: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين استجابات تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر جميع معايير إدارة التميز في جامعة شبوة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية، لدرجة توافر معايير إدارة التميز (السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، إدارة العمليات)، تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل الدكتوراه.

دراسة (قوادرية & حسين (٢٠٢٣)

عنوان الدراسة: دور القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي"

هدف الدراسة: تحليل دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي وتوجيهه لخدمة المنظمة ومن أهم النتائج:

- أنماط القيادة الإدارية حيث أظهرت الدراسة أن القيادة الإدارية تستخدم أنماطاً مختلفة في إدارة الصراع التنظيمي.
- خطوات القيادة الإدارية وتم تحديد الخطوات التي يتبعها القائد لإدارة الصراع التنظيمي، بما في ذلك التحليل الدقيق لأسباب الصراع.
- استراتيجيات إدارة الصراع وتبين أن استراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً بين القادة للحد من مستويات الصراع التنظيمي.
- أكدت الدراسة على ضرورة اعتماد مختلف الاستراتيجيات في إدارة الصراع التنظيمي، وتجنب التشخيص الخاطئ للصراع من خلال اتباع طرق علمية وعقلانية تكون مجدية لحل الصراع وكسب الأطراف المتصارعة لخدمة المنظمة.
- أهمية القيادة الإدارية في توجيه الصراع التنظيمي بشكل يخدم أهداف المنظمة، ويؤكد على أن استخدام الأنماط والاستراتيجيات المختلفة يحسن من قدرة القيادة على إدارة الصراع.

عنوان الدراسة: تأثير القيادة السامة على أداء الموظفين

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء بشكل إضافي على تأثير القيادة السامة على رضا الموظفين، ودافعيتهم، وأدائهم. يُعتبر إجراء دراسة حول القيادة السامة ضروريًا نظرًا لأنه حتى الآن لم تُجرَ أي أبحاث في إندونيسيا تسعى إلى قياس آثار القيادة السامة على قادة المنظمات. تم اعتماد استراتيجية كمية باستخدام الاستبيانات ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بلغ حجم العينة البحثية ٤٠٠ مشارك من ٨ مواقع في إندونيسيا. تم توزيع الاستبيانات على ٤٠٠ موظف

أظهرت النتائج أن القيادة السامة لها تأثير على رضا الموظفين عن العمل ($p > 0.00$)، وأن القيادة السامة تؤثر على دافعيتهم للعمل ($p > 0.00$)، ولكن القيادة السامة ليس لها تأثير على أداء الموظفين ($p < 0.00$). كما أن رضا الموظفين عن العمل يؤثر على دافعيتهم ($p > 0.00$) ويؤثر على أدائهم ($p > 0.00$)، بينما دافعية العمل ليس لها تأثير على أداء الموظفين ($p < 0.00$). تشمل تبعات نتائج الدراسة على المنظمات جوانب تتراوح من عملية فحص واختيار القادة إلى إنشاء برامج لإدارة الضغط النفسي وتدريب الموظفين على تعزيز قدرتهم على التعامل مع عواطفهم بطرق صحية وتقوية دفاعاتهم النفسية.

دراسة (البيز، ٢٠٢٢)

عنوان الدراسة: معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة تحليلية

هدفت الدراسة التعرف على الأسس النظرية لمعايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات. والتعرف على بعض الخبرات العالمية في مجال معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات. والتعرف على واقع معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

واقترنت الدراسة على الجامعات السعودية، في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٤٢-١٤٤٣هـ). واتبعت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لأغراض الدراسة.

وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك قصورا في معايير تعيين القيادات، ينتج عنه قصورا في إمكانات الموارد البشرية ومنهم القادة في الجامعات، وينتج عن ذلك قصورا في فعالية عمليات تقييم الأداء، لذا يجب على الجامعات أن تهتم بمعايير ترشيح واختيار وتعيين القادة وتطوير أدائهم، من أجل تحقيق أداء عال. وقد اقترحت الدراسة عدد من السبل للتغلب على تحدي القصور في معايير تعيين القادة. واستعرضت الدراسة عدد من الخبرات العالمية المطبقة لآليات اختيار وتقييم وتدريب القادة الأكاديميين في الجامعات لتحقيق متطلبات عمليات تقييم الأداء.

دراسة (صلاح، ٢٠٢٢)

عنوان الدراسة "تحديات إدارة التعليم العالي في العصر الحديث: دور الكفاءة الإدارية في إدارة الجامعات، هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه إدارة التعليم العالي في العصر الحديث، مع التركيز على دور الكفاءة الإدارية في إدارة الجامعات ومواجهة الأزمات ومن أهم النتائج:

- أظهرت الدراسة أن الكفاءة الإدارية لها دور بارز في إدارة الجامعات بطرق تتجاوز الطرق التقليدية المستخدمة في الماضي.
- تبين أن إدارة الجامعات تحتاج إلى تطوير نظمها وأساليبها الإدارية لتكون قادرة على التعامل مع الأزمات وتحقيق أهدافها بجودة.
- هذا التحليل يسلط الضوء على أهمية تحديث إدارة التعليم العالي لتكون قادرة على الاستجابة لمتطلبات العصر الحديث وإدارة التحديات ويؤكد على أن النجاح الإداري يعتمد بشكل كبير على كفاءة أعضاء الإدارة والبيئة الإدارية التي يوفرها لإدارة الأزمات.

دراسة (زواية، ٢٠٢٢)

عنوان الدراسة: إطار نظري لتحليل المخاطر المهنية وتأثيره على الكفاءة في مؤسسة SONELGAZ قالمة هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد مختلف المفاهيم المتعلقة بتحليل المخاطر المهنية في بيئة العمل وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية، مع التركيز على تحليل مدى اعتماد تحليل المخاطر المهنية في مؤسسة SONELGAZ قالمة ومعرفة الدور الذي تلعبه في تحسين الكفاءة الإنتاجية ومن أهم النتائج ما يلي:

- أظهرت الدراسة أن تحليل المخاطر المهنية يلعب دورا حيويا في تحسين الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة SONELGAZ قالمة.
- تبين أن تقدير المخاطر المهنية والوقاية منها يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الإنتاجي داخل المؤسسة.
- خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تحث على تفعيل وتبني تحليل المخاطر المهنية بشكل أكبر في المؤسسات الاقتصادية لضمان تحسين الكفاءة الإنتاجية.
- أهمية اعتماد تحليل المخاطر المهنية كجزء أساسي من استراتيجيات تحسين الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات، ويؤكد على ضرورة تبني منهجيات لتقدير والوقاية من المخاطر المهنية لتحقيق أهداف المؤسسة بجودة.

في دراسة تمت بعنوان "معوقات توظيف التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية "

هدف الباحثون إلى تحديد وتحليل المعوقات التي واجهت توظيف أبعاد التكنولوجيا الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الوزارة تم تشكيل العينة من ٤٠ فرداً، يمثلون مختلف المسميات الوظيفية داخل الوزارة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية بناء على تحليل البيانات والملاحظات الميدانية بالنظر إلى المعوقات، كانت التكاليف المالية العالية لتبني التقنيات والبرمجيات الحديثة تعد العائق الأساسي الذي حصل على المرتبة الأولى كما تم تحديد عدة عوامل أخرى تعيق استخدام التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي، مما أكد على ضرورة تبني إجراءات للتغلب على هذه التحديات.

أما بالنسبة للإجراءات المقترحة للتغلب على هذه المعوقات، فاتفق أفراد العينة على ضرورة بناء قاعدة بيانات متطورة ومحدثة لتسهيل تبادل المعلومات، وتنظيم دورات تدريبية دورية تتعلق بالتكنولوجيا الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى دعم مشاركة المنفذين في عملية التخطيط الاستراتيجي وتحملهم مسؤولية النتائج المترتبة على تلك الاستراتيجيات.

تحسن هذه النتائج من أهمية استخدام التكنولوجيا الإدارية كأداة حيوية لتعزيز الكفاءة والجودة في إدارة السياسات والبرامج التعليمية في الوزارات الحكومية كما تسلط الضوء على الحاجة الملحة لتطوير استراتيجيات تقنية متقدمة تتناسب مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي الحديث وتحقيق أهدافه بكفاءة.

عنوان الدراسة: القيادة المتوسطة والضارة في القطاع العام

تناقش الدراسة أهمية القيادة حيث تؤثر على تطوير الموظفين وبالتالي على تقديم الخدمات العامة بشكل فعال. تحد القيادة الضارة من تحقيق هذين المطلبين. وبالتالي تسعى الدراسة لاستكشاف البيئة العامة كبيئة قد تمكّن القيادة الضارة، وتحديد الجوانب المتعلقة بالسلوكيات الضارة. تركز بشكل خاص على الأشكال الشائعة واليومية للقيادة المتوسطة الضارة بدلاً من الأشكال الأكثر دراماتيكية ولكن النادرة للقيادة المدمرة أو السامة.

أُجريت الدراسة على ثلاث مراحل. في الدراسة الأولى (N=10)، تم استخدام تقنية الحوادث الحرجة لتحديد السلوكيات الضارة من خلال المقابلات. في الدراسة الثانية (N=10)، تم تحديد العمليات والأسباب المدركة

لهذه السلوكيات الضارة ونتائجها. كانت الدراسة الثالثة عبارة عن تحقق من الصحة باستخدام مجموعتين من التركيز (n=7) ومقابلتين إضافيتين (n=6).

توصلت الدراسة إلى أنه تم العثور على أربعة أبعاد للسلوك الضار: الإدارة الدقيقة، إدارة الأمور من الأعلى فقط وليس من الأسفل، قلة الدعم الاجتماعي والمجال الوظيفي، والقيادة التفاعلية. تم العثور على عدة مسارات للإضرار، بما في ذلك انخفاض الثقة في النفس، التحفيز، التعاون، والتعلم والتطوير بين الموظفين، ولمعالجة هذه السلوكيات، يُوصى بالاستثمار الإضافي في تطوير القيادة، واختيار القادة، وإدارة الأداء.

دراسة (ضياء، ٢٠١٨)

عنوان الدراسة: دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة (القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، والقيادة التحويلية) وبين الإبداع الإداري في المؤسسة، وتمت الدراسة الميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة

ومن أهم النتائج أظهرت الدراسة أن جامعة محمد خيضر بسكرة تتوفر على قيادة إدارية بمستوى متوسط كما تبين أن مستوى ممارسة الإبداع الإداري في الجامعة كان مرتفعاً، وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين القيادة الإدارية وتنمية الإبداع الإداري، مما يؤكد على دور القيادة الإدارية في تعزيز الإبداع داخل المؤسسة، هذا التحليل يبرز أهمية القيادة الإدارية في تحفيز وتنمية الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، ويؤكد على أن الأنماط المختلفة للقيادة تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الإبداعي وتطوير العمليات الإدارية.

دراسة (Jacobsen,& Andersen, 2016)

عنوان الدراسة: تأثير القيادة الإدارية غير المؤهلة على أداء المؤسسات في القطاع العام

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الإدارية غير المؤهلة على أداء المؤسسات العامة، وتحديد العوامل التي تساهم في ضعف الأداء المؤسسي نتيجة لهذه القيادات كما سعت إلى استكشاف الإجراءات الممكنة لتحسين اختيار القيادات وتطويرها ومن أهم النتائج:

- توصلت الدراسة إلى أن القيادات غير المؤهلة تؤدي إلى قرارات غير مدروسة، ضعف التحفيز بين الموظفين، وتراجع ثقة الجمهور بالمؤسسات العامة.
- أوضحت أن الاعتماد على نظام تقييم دوري للقيادات ومحاسبتها على نتائج أدائها يحسن من الالتزام بتحقيق الأهداف المؤسسية.
- أشارت إلى أهمية توفير برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهارات القيادات الحالية وتطوير مهارات جديدة.

ملخص الدراسات السابقة

عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج
مراجعة الأدبيات حول القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العمل في سياق التعليم العالي دراسة (Hnaish .R Masaud ٢٠٢٤)	تحديد النوع المحدد من القيادة الإدارية الذي له التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي مقارنةً بأنماط القيادة الأخرى في مجال التعليم العالي	أن نمط القيادة التحويلية هو أحد أكثر الأنماط القيادية استخداماً في سياق هذه الدراسة
تأثير القيادة السلبية على أداء المنظمة (Agwoje ،Wejinya ٢٠٢٤)	كيفية تأثير القيادة السلبية على أداء المنظمة حيث تبين تؤثر جودة القيادة في المنظمة بشكل كبير على نموها وإنتاجيتها ونجاحها	أن نقص المعرفة، وعدم الرغبة في تبادل الآراء بحرية، واختيار الخيارات غير المرغوب فيها، تساهم جميعها في اتخاذ قرارات سيئة. القيادة غير الملهمه تقلل أيضاً من المعنويات والتعاون بين أفراد الفريق لإدارة هذه الآثار بفعالية وتقليلها، يجب على الشركات أن تكون على دراية بالأساليب الإدارية الناجحة مثل القيادة الأخلاقية، التواصل المفتوح، استقلالية الموظفين، وبيئة العمل المريحة هي جميعها صفات ينبغي تشجيعها. تعزز هذه الأساليب العمل الجماعي والإبداع بين الموظفين، مما يحسن بدوره الإنتاجية والاحتفاظ بالموظفين وخدمة العملاء وصورة العلامة التجارية

تأثير القيادة الإدارية على إدارة الخضراء: دراسة حالة لقيادات الجامعات السعودية دراسة (LOUAIL et al.2024)	تحليل العلاقة بين القيادات الإدارية في جامعة الحدود الشمالية والإدارة الخضراء، بهدف المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة	وجود تأثير عام للقيادة الإدارية في جامعة الحدود الشمالية على الإدارة الخضراء.
تأثير القيادة العامة على إدارة التعاونية وتقديم خدمات الصحة العامة (yuan et al.2024)	فحص العلاقة بين القيادة العامة وتقديم خدمات الصحة العامة (PHD) والإدارة التعاونية	أن القيادة العامة لها تأثير إيجابي عميق على تقديم خدمات الصحة العامة والإدارة التعاونية، وأن الإدارة التعاونية تعزز بشكل كبير تقديم خدمات الصحة العامة
متطلبات التطوير المهني في الجامعات السعودية في ضوء معايير التصنيف العالمي للجامعات "QS" دراسة (العنري، ٢٠٢٣)	التعرف على واقع التطوير المهني في الجامعات السعودية في ضوء معايير التصنيف العالمي للجامعات (QS) وتحديد متطلبات التطوير المهني في الجامعات السعودية في ضوء معايير التصنيف العالمي للجامعات (QS) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية	أن درجة واقع التطوير المهني في الجامعات السعودية في ضوء معايير التصنيف العالمي للجامعات (QS) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية جاءت متوسطة
درجة توافر معايير إدارة التميز في جامعة شبوة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية (دويحان، ٢٠٢٣)	معرفة درجة توافر معايير إدارة التميز (القيادة المميزة، السياسات والاستراتيجيات، العاملون (الموارد البشرية)، إدادة العمليات، خدمة المجتمع) في جامعة شبوة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية	درجة توافر معايير إدارة التميز في جامعة شبوة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية جاءت بدرجة توافر متوسطة

اختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول: دراسة ميدانية (عبد المجيد، ٢٠٢٣)	وضع تصور مقترح لاختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية	نشر ثقافة الشفافية في المعلومات كمعيار من معايير اختيار القيادات الجامعية. أن يكون اختيار القيادات على أساس المزاجية بين الانتخاب والتعيين وان يكون من داخل الجامعة لا من خارجها
دور القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي (قوادرية & حسين، ٢٠٢٣)	تحليل دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي وتوجيهه لخدمة المنظمة.	استخدام أنماط مختلفة لإدارة الصراع التنظيمي. خطوات دقيقة لإدارة الصراع استراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً. أهمية التنوع في استراتيجيات إدارة الصراع.
تحديات إدارة التعليم العالي في العصر الحديث: دور الكفاءة الإدارية في إدارة الجامعات (صلاح، ٢٠٢٢)	تحليل التحديات التي تواجه إدارة التعليم العالي مع التركيز على دور الكفاءة الإدارية في إدارة الجامعات ومواجهة الأزمات.	الكفاءة الإدارية لها دور بارز في إدارة الجامعات. الحاجة لتطوير نظم وأساليب الإدارة أهمية تحديث إدارة التعليم العالي لمواجهة التحديات.
إطار نظري لتحليل المخاطر المهنية وتأثيره على الكفاءة في مؤسسة SONELGAZ قالمة (زواية، ٢٠٢٢)	تقديم إطار نظري لتحليل المخاطر المهنية وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة SONELGAZ قالمة.	تحليل المخاطر المهنية يحسن الكفاءة الإنتاجية تقدير المخاطر والوقاية منها يعزز الأداء الإنتاجي توصيات لتفعيل تحليل المخاطر المهنية في المؤسسات.

تأثير القيادة السامة على أداء الموظفين دراسة (et al 2022 Rofaida)	تسليط الضوء بشكل إضافي على تأثير القيادة السامة على رضا الموظفين، ودافعتهم، وأدائهم	أن القيادة السامة لها تأثير على رضا الموظفين عن العمل ودافعية الموظفين وأدائهم وأن رضا الموظفين عن العمل يؤثر على دافعتهم وأدائهم
معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة تحليلية دراسة (البير، ٢٠٢٢)	الأسس النظرية لمعايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات. والتعرف على بعض الخبرات العالمية في مجال معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات	أن هناك قصورا في معايير تعيين القيادات، ينتج عنه قصورا في إمكانات الموارد البشرية ومنهم القادة في الجامعات، وينتج عن ذلك قصورا في فعالية عمليات تقويم الأداء
معوقات توظيف التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية (شنفري وآخرون، ٢٠٢٠)	تحديد وتحليل المعوقات التي تواجه توظيف التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات العليا في الوزارة.	التكاليف المالية العالية لتبني التقنيات الحديثة كعائق أساسي ضرورة بناء قاعدة بيانات محدثة وتنظيم دورات تدريبية دعم مشاركة المنفذين في التخطيط الاستراتيجي.
القيادة المتوسطة والضارة في القطاع العام دراسة (Plimmer .Franken .٢٠١٩)	استكشاف البيئة العامة كبيئة قد تمكّن القيادة الضارة، وتحديد الجوانب المتعلقة بالسلوكيات الضارة	تم العثور على أربعة أبعاد للسلوك الضار: الإدارة الدقيقة، إدارة الأمور من الأعلى فقط وليس من الأسفل، قلة الدعم الاجتماعي والمجال الوظيفي، والقيادة التفاعلية. تم العثور على عدة مسارات للإضرار، بما في ذلك انخفاض الثقة في النفس، التحفيز، التعاون، والتعلم والتطوير بين الموظفين

دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة (ضياء، ٢٠١٨)	تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية (الديمقراطية، الأوتوقراطية، التحويلية) وبين الإبداع الإداري في جامعة محمد خيضر بسكرة.	1. قيادة إدارية بمستوى متوسط 2. مستوى ممارسة الإبداع الإداري مرتفع. علاقة قوية بين القيادة الإدارية وتنمية الإبداع الإداري.
The Impact of Unqualified Administrative Leadership on Organizational Performance in Public Sector (Jacobsen & Andersen, 2016)	تحليل تأثير القيادة الإدارية غير المؤهلة على أداء المؤسسات العامة وتحديد العوامل التي تساهم في ضعف الأداء المؤسسي.	1. قرارات غير مدروسة وضعف التحفيز وتراجع ثقة الجمهور الاعتماد على نظام تقييم دوري للقيادات أهمية توفير برامج تدريبية مستمرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استقراء الدراسات السابقة وتحليل نماذج من الدراسات السابقة حول القيادة الإدارية ومخاطر القيادات غير المؤهلة يظهر تأثيرها الكبير على أداء المؤسسات يمكن بيان وتحليل نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما يلي:

نقاط الاتفاق:

١. التركيز على القيادة الإدارية فالدراسة الحالية ودراسة ضياء (٢٠١٨) ركزتا على دور القيادة الإدارية في تعزيز الأداء داخل المؤسسات بينما ركزت دراستك على تأثير القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية، ركزت دراسة ضياء على تنمية الإبداع الإداري من خلال الأنماط المختلفة للقيادة، كما تناولت دراسة (LOUAIL et al.2024) تأثير القيادة المؤهلة الإدارية على تنفيذ المخططات المستهدفة للمؤسسات في مجال التنمية المستدامة أو تحقيق الخدمات العامة للمؤسسات مثل دراسة (yuan et al.2024) والتي تطرقت لنمط الإدارة التعاونية التي تعزز بشكل كبير تقديم خدمات الصحة العامة،

٢. ركزت بعض الدراسات على أنماط القيادة المؤثرة مثل القيادة التحويلية كما في دراسة (Hnaish R .Masaud .٢٠٢٤) كما أشارت دراسة (دويجان، ٢٠٢٣) لأهمية توافر القيادة المميزة في المؤسسات،

وأكدت دراسة (Agwoje، Wejinya، ٢٠٢٤) على أهمية القيادة الأخلاقية في خلق بيئة عمل إيجابية.

٣. تأثير القيادة على الأداء المؤسسي كل الدراسات التي تم تناولها تتفق على أن نوعية القيادة الإدارية لها تأثير كبير على الأداء المؤسسي دراستك تؤكد على تأثير القيادات غير المؤهلة في ضعف الأداء المؤسسي، بينما دراسة (Jacobsen & Andersen 2016) تؤكد أن القيادات غير المؤهلة تؤدي إلى قرارات غير مدروسة وضعف في تحفيز الموظفين، مما ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي.

٤. كشفت بعض الدراسات عن بعض أنماط القيادات غير المؤهلة والتي لها تأثيرها على المؤسسات، مثل دراسة (Agwoje، Wejinya، ٢٠٢٤) التي تناولت تأثير القيادة السلبية على أداء المنظمة، والتي يترتب عليها سوء اتخاذ القرارات ونقض المعنويات لدى العاملين في المؤسسة، وهنا أوصت الدراسة بنمط القيادة الأخلاقية لتلافي هذا النمط من القيادة السامة، وكذلك دراسة (Rofaida et al 2022) والتي أكدت على أثرها المباشر على رضا الموظفين، وكذلك أشارت دراسة (Plimmer، Franken، ٢٠١٩) لأثر كل من القيادة المتوسطة والضارة على القطاع العام.

٥. الحاجة إلى تحسين مهارات القيادات هناك توافق في الدراسات حول أهمية تطوير مهارات القيادات الإدارية الدراسة الحالية ودراسة (Jacobsen & Andersen 2016) أشارتا إلى ضرورة توفير برامج تدريبية مستمرة لتحسين مهارات القيادات الحالية كما أن دراسة شنفري وآخرون (٢٠٢٠) أشارت إلى أهمية التدريب في تبني التكنولوجيا الإدارية.

٦. أكدت بعض الدراسات على أهمية توافر معايير لاختيار القيادات مثل دراسة (عبد المجيد، ٢٠٢٣) التي أشارت لأثر ذلك متمثلاً في نشر الشفافية، حيث أشارت دراسة (البيز، ٢٠٢٢) لوجود قصوراً في معايير تعيين القيادات، ينتج عنه قصوراً في إمكانات الموارد البشرية ومنهم القادة في الجامعات

نقاط الاختلاف:

١. مجال التطبيق فالدراسة الحالية تركز على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بينما دراسة ضياء (٢٠١٨) أجريت في جامعة محمد خيضر بسكرة في الجزائر، ودراسة (Jacobsen & Andersen 2016) ركزت على القطاع العام بشكل عام، ودراسة شنفري وآخرون (٢٠٢٠) ركزت على وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان

٢. نطاق التأثير فالدراسة الحالية ركزت على المخاطر الناتجة عن القيادة غير المؤهلة وتأثيرها السلبي على الأداء المؤسسي، بينما دراسة ضياء (٢٠١٨) ركزت على كيفية تعزيز الإبداع الإداري من خلال القيادة دراسة (Jacobsen & Andersen 2016) تناولت تأثير القيادة غير المؤهلة على الأداء المؤسسي بشكل عام، بينما دراسة شنفري وآخرون (٢٠٢٠) ركزت على معوقات استخدام التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي.

٣. الأدوات والأساليب المستخدمة وفي ظل الدراسة الحالية يتم الاعتماد على الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات وتحليلها بينما اعتمدت دراسة ضياء على استبيانات وبرنامج SPSS لتحليل البيانات، اعتمدت دراسة (Jacobsen & Andersen 2016) على نظام تقييم دوري وتحليل أداء القيادات، ودراسة شنفري وآخرون (٢٠٢٠) استخدمت استبيانات وبيانات ميدانية

طبيعة الدراسات:

١. دراسة ضياء (٢٠١٨) ركزت على العلاقة بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري داخل المؤسسات التعليمية، باستخدام استبيانات لتحليل البيانات
 ٢. دراسة: (Jacobsen & Andersen 2016) تناولت تأثير القيادة الإدارية غير المؤهلة على الأداء المؤسسي في القطاع العام، وركزت على نظام التقييم الدوري وتدريب القيادات.
 ٣. دراسة شنفري وآخرون (٢٠٢٠) بحثت في معوقات استخدام التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي، واقترحت إجراءات لتحسين استخدام التكنولوجيا في وزارة التربية والتعليم.
- تشارك الدراسات في التأكيد على أهمية القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي، ولكنها تختلف في مجالات التطبيق والأهداف المحددة بينما تركز الدراسة الحالية على المخاطر الناتجة عن القيادة غير المؤهلة، تتناول الدراسات الأخرى كيفية تعزيز الإبداع الإداري، تأثير القيادة غير المؤهلة ومعوقات استخدام التكنولوجيا في التخطيط الاستراتيجي.

الإطار النظري

المبحث الأول: نظريات اختيار القيادات الإدارية

١. نظرية القيادة والإدارة العامة وتتعلق هذه بفهم أنماط القيادة المؤثرة في المؤسسات الحكومية، وكيفية تأثيرها على الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية:
- إن النظرية القيادية تهدف لوضع إطار عام فكري يصف الممارسات الإدارية ويوجه العاملين في الإدارة نحو أداء أعمالهم على الوجه الصحيح، ويساعد القيادي على التنبؤ وتفسير الأحداث واتخاذ القرار، وهنا نظريات في القيادة متنوعة، تصف القيادة، حيث هناك نظرية الرجل العظيم باعتبارها تلك النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة التي تؤهله لقيادة الآخرين، وهناك نظرية السمات التي تركز على مميزات القيادة من الناحية الشكلية والأخلاقية والاجتماعية (حسين، دانوك، يس، ٢٠٢١)، وهناك نظريات في القيادة أخرى مثل القيادة الأخلاقية التي تتمثل في إظهار السلوكيات الجيدة والمتماشية مع القيم والمعايير السائدة في المجتمع والتي ينبغي أن يتحلى بها القائد الأخلاقي كونها الأساس الذي يمكنه من التأثير في سلوك أتباعه من خلال

استيعابهم وفهمهم لتلك السلوكيات التي يمتلكها مما يحقق في النهاية تنمية روح التعاون وخلق مناخ يسوده الثقة والاحترام والشعور بالمسؤولية. (آل قماش، ٢٠٢٠)

٢. نظرية الكفاءة الإدارية والجودة التشغيلية حيث تركز على أهمية اختيار القيادات المؤهلة في تعزيز الكفاءة والجودة داخل المؤسسات الحكومية، وتحسين تقديم الخدمات العامة، ويمكن بيان المقصود بالكفاءة الإدارية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بفاعلية وكفاءة، وهو ما يعد محور أساسي لنجاح أي مؤسسة، سواء كانت حكومية أو خاصة تشمل الكفاءة الإدارية مجموعة من الجوانب المتكاملة التي يجب أن تتوفر في القيادات الإدارية لتحقيق الأداء الأمثل من بين هذه الجوانب (الخميس، ٢٠٢٣) ما يلي:

- المعرفة التخصصية التي تمكن القائد من فهم طبيعة العمل والتحديات المحيطة به بشكل عميق، مما يتيح له وضع استراتيجيات مناسبة لتحقيق الأهداف المحددة المعرفة التخصصية ليست مجرد معرفة نظرية، بل هي معرفة عملية تكتسب من خلال الخبرة والتدريب المستمر.
- يجب أن تكون لدى القائد مهارات إدارية تمكنه من تنظيم العمل وتوزيع المهام وتحديد أولويات العمل بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- الخبرة العملية التي تتيح للقائد التعامل مع مختلف المواقف والتحديات بمرونة وحكمة الخبرة العملية تأتي من التعرض لمواقف متنوعة والتعلم من النجاحات والإخفاقات السابقة، مما يحسن قدرة القائد على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب
- تتطلب الكفاءة الإدارية القدرة على الابتكار والتجديد، حيث يجب على القائد أن يكون قادراً على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول جديدة وفعالة للتحديات التي تواجه المؤسسة الابتكار وهذا لا يعني فقط إيجاد حلول جديدة، بل يعني أيضاً القدرة على تحسين العمليات الحالية وجعلها أكثر كفاءة ومن ثم يصبح الابتكار أداة أساسية لتحقيق التميز التنافسي والاستدامة في بيئة العمل.

٣. نظرية التنمية المستدامة وأهداف الرؤية الوطنية وتنص هذه على أن القيادات المؤهلة تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المحددة في الرؤية الوطنية للتنمية، مثل رؤية المملكة ٢٠٣٠، وفي هذا الشأن تم الربط بين حتمية تمتع القائد وامتلاك مهارات الإدارة الاستراتيجية، التي تعني الأسلوب الذي يُستخدم لتحديد الأهداف وتحقيقها بفعالية. تعتمد الاستراتيجية على تحليل وتقييم البيئة المحيطة بالمنظمة وإمكاناتها الداخلية، من أجل تحديد أفضل الطرق لتحقيق الأهداف المرجوة. تشمل الاستراتيجية وضع الخطط المناسبة وتوجيه الموارد والجهود بما يتماشى مع التغيرات في البيئة الخارجية وبما يتناسب مع القدرات والموارد المتاحة داخل المنظمة. (جابو، ٢٠٢١)

٤. نظرية الشفافية والمساءلة الإدارية وتحسن من أهمية تعزيز الشفافية والمساءلة في عمليات اختيار القيادات الحكومية، وتأثيرها على بناء الثقة العامة وتحقيق الأداء المؤسسي الممتاز، حيث تُعتبر

الشفافية الإدارية من المفاهيم الحديثة في الإدارة التي تعتمد على المنظمات الساعية إلى تحقيق النجاح. تعزز الشفافية من وضوح الإجراءات وتسهيل فهمها، مما يساهم في تقديم فرص نجاح واضحة ويحد من الفساد الإداري. عادةً ما يتم تبني الأنظمة واللوائح التي تدعم مبدأ الشفافية، حيث يسهم ذلك في تبسيط الإجراءات وتقليل فرص الفساد، الذي يزدهر عادة في بيئات ذات أنظمة وقوانين غامضة. كما أن الشفافية ترفع مستوى الثقة في المنظمات، حيث تقضي على العادات والممارسات السلبية التي قد تؤدي إلى حدوث الفساد الإداري. وبالتالي، فإن مفهوم الشفافية يقف ضد الغموض الذي يعزز الفساد الإداري. (السبيعي، ٢٠١٧)

هذه المنطلقات النظرية توفر إطاراً تحليلياً للدراسة، وتساعد في فهم العلاقات والتأثيرات المتوقعة لاختيار القيادات غير المؤهلة على المؤسسات الحكومية والمجتمع.

المبحث الثاني: المخاطر

ويضاف لما سبق حتمية فهم المخاطر الإدارية وطبيعتها كما يلي:

تعريف المخاطر الإدارية: يمكن تعريفها على أنها احتمال الخسارة أو النتيجة غير المواتية المرتبطة بإجراء ما. أما عدم اليقين فهو عدم معرفة ما سيحدث في المستقبل. كلما زاد عدم اليقين (Crane، ٢٠١٣)، كما تعني إدارة المخاطر بأنها العملية التي تسعى من خلالها لإدارة عدم اليقين المحيط بالأهداف حيث أن هدف إدارة المخاطر هو خلق وحماية القيمة من خلال التحكم في المخاطر وتحمل المسؤولية عن هذه العملية. على المدى القصير، توفر إدارة المخاطر الشفافية داخل المنظمة وخارجها من خلال زيادة الوعي بالتطورات غير المتوقعة المحتملة. على المدى الطويل، تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين الكفاءة من خلال تجنب الخسائر، وتحقيق أداء أكثر قابلية للتنبؤ، وتقليل تكاليف التمويل. وهذا سيؤدي في النهاية إلى زيادة تقييم المنظمة بشكل عام. (Waal، Versluis، ٢٠١٧)، وتتمثل فوائد إدارة المخاطر فيما يلي: (risk management.2021)

١. حماية وإضافة قيمة للمؤسسة وأصحاب المصلحة عبر دعم تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها.
٢. تحسين الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية والمالية للمؤسسة.
٣. ضمان تنفيذ الأنشطة المستقبلية بطريقة متسقة ومراقبة.
٤. تحسين اتخاذ القرارات والتخطيط وتحديد الأولويات.
٥. التخفيف من التهديدات الرئيسية والاستفادة من الفرص الرئيسية.
٦. المساهمة في استخدام وتوزيع الموارد بشكل أكثر كفاءة.
٧. حماية وتعزيز الأصول والصورة.
٨. تحسين الكفاءة التشغيلية وبالتالي تحقيق مكاسب كفاءة وقيمة مقابل المال.

٩. تخصيص الوقت والجهد الإداري للقضايا الرئيسية.

١٠. تجنب الصدمات والأزمات.

١١. حماية الأصول الملموسة وغير الملموسة.

١٢. تشجيع الابتكار والتغيير.

١٣. تحسين تقديم خدمات العملاء.

أنواع المخاطر: تواجه الشركات نوعين من المخاطر الكلية التي تؤثر على نشاطها، كما يلي: (إدارة المخاطر، ٢٠١٠)

أولاً: المخاطر النظامية (المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو تقليلها من خلال التنوع) والمعروفة بمخاطر السوق، وهذه المخاطر ناتجة عن عوامل تؤثر على السوق بشكل عام وتؤدي إلى عدم اليقين في العوائد الاستثمارية، وتتمثل هذه العوامل في كونها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مثل الكساد والتضخم، ارتفاع الفائدة، الأزمات الاقتصادية، وعدم الاستقرار السياسي في المنطقة، علاوة على أنه لا يقتصر تأثيراتها على شركة معينة أو قطاع معين بل تؤثر على السوق بشكل عام.

ثانياً: المخاطر غير النظامية (المخاطر التي يمكن تجنبها أو تقليلها من خلال التنوع) والتي تتعلق بعوامل تؤثر على شركات محددة أو قطاعات معينة، مثل المخاطر المتعلقة بالشركات التي تنتج سلعاً موسمية أو سلعاً تتعرض للتقادم السريع.

مصادر المخاطر الإدارية: (إدارة المخاطر، ٢٠٢٢)

المخاطر الخارجية: تتمثل في الأحداث والوقائع الخارجية المفاجئة مرتفعة الأثر على المنشأة، ولا تكون لدى المنشأة السيطرة التامة عليها، مثل المخاطر الاقتصادية كالركود الاقتصادي، والمخاطر الطبيعية.

المخاطر الداخلية: التي يمكن السيطرة عليها من خلال الإجراءات والضوابط وخطط المعالجة المطبقة من المنشأة، والتي من بينها مخاطر القيادة غير المؤهلة، والتي تقتصر إلى بعض الجوانب الأساسية في الإدارة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة تضر بالمؤسسة وموظفيها فالقائد غير المؤهل قد يفتقر إلى الفهم العميق لطبيعة العمل والتحديات المحيطة به، مما يجعله غير قادر على وضع استراتيجيات مناسبة أو اتخاذ قرارات صائبة هذا الافتقار للمعرفة والخبرة يؤدي بدوره إلى انخفاض مستوى التحفيز بين الموظفين، حيث يشعرون بأن قيادتهم ليست على دراية كافية لتحقيق الأهداف أو دعمهم في مهامهم هذا الانخفاض في التحفيز يمكن أن ينعكس على الأداء الفردي والجماعي، مما يؤدي إلى تراجع الإنتاجية والجودة في العمل كما يتسبب نقص الكفاءة في تراجع الثقة بين الجمهور والمؤسسة، حيث يشعر الجمهور بأن المؤسسة ليست قادرة على تلبية احتياجاتهم أو تحقيق التزاماتها ، مما ينعكس سلباً على سمعة المؤسسة

ومصادقيتها في المجتمع، ومن ثم يمكن بيان بعض المخاطر الناتجة عن القيادة غير المؤهلة (البلوى وآخرون، ٢٠٢٢) فيما يلي:

- انخفاض مستوى الأداء فالقيادة غير المؤهلة تفتقر إلى الرؤية الواضحة والاستراتيجيات الفعالة، مما يؤدي إلى تنفيذ سياسات غير مدروسة وتبديد الموارد المالية والبشرية هذه القرارات العشوائية تؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل وتراجع الإنتاجية، مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة ككل.
 - تؤدي القرارات غير الصائبة إلى تراجع الحافز بين الموظفين، حيث يشعرون بعدم الاستقرار والإحباط نتيجة لعدم وضوح الأهداف وضعف التوجيه كل هذه العوامل تساهم في بيئة عمل غير صحية، تتسم بالفوضى وعدم الانضباط، مما يحسن من احتمالية فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها المرجوة.
 - تزايد الفساد الإداري فالقادة غير المؤهلين قد يفتقرون إلى النزاهة والشفافية، مما يجعلهم عرضة للاستغلال والفساد ضعف الرقابة وعدم وجود معايير واضحة للمساءلة ومن ثم يمكن أن يؤدي إلى استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية، مما يضر بمصلحة المؤسسة والمجتمع الفساد الإداري يؤدي إلى تدهور الثقة بين الموظفين والقادة، وبين الجمهور والمؤسسة، مما يحسن من الشعور بالإحباط والشكوى هذا الجو المسموم يمكن أن يؤدي إلى تزايد المشكلات الداخلية والخارجية، ويعيق المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل فعال ومستدام.
 - ضعف القدرة على التعامل مع الأزمات وعدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وهي تعد من المخاطر الجسيمة التي تنتج عن اختيار القيادات غير المؤهلة في الأوقات الحرجة، حيث تحتاج المؤسسة إلى قيادة قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة مبنية على تحليل دقيق للموقف القادة غير المؤهلين يفتقرون إلى هذه القدرة، مما يجعلهم غير قادرين على إدارة الأزمات بجودة هذا الفشل في إدارة الأزمات يمكن أن يؤدي إلى تفاقم المشكلات وتدهور الأوضاع بشكل أكبر.
 - عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يعكس ضعف التخطيط والتوجيه مما يترتب عليه تراجع الأداء العام للمؤسسة وفشلها في تقديم الخدمات العامة بجودة وكفاءة هذه المخاطر لا تؤثر فقط على المؤسسة بحد ذاتها، بل تمتد تأثيراتها إلى المجتمع بأسره، حيث تتراجع جودة الخدمات العامة وتزداد معدلات الشكاوى والتذمر بين المواطنين، مما يؤدي إلى فقدان الثقة في المؤسسات الحكومية وإضعاف النسيج الاجتماعي
- ومن جهة أخرى فان هناك تأثير القيادة غير المؤهلة على الأداء المؤسسي حيث يؤدي اختيار القيادات غير المؤهلة إلى تراجع الأداء المؤسسي على عدة مستويات من الناحية التشغيلية، القادة غير المؤهلين قد يتخذون قرارات غير ملائمة تستند إلى فهم سطحي للمشكلات والمعطيات هذه القرارات غالبا ما تؤدي إلى تبديد الموارد المالية والبشرية، حيث تصرف الأموال على مشاريع غير ذات أولوية أو توظف القوى العاملة في مهام غير مثمرة نتيجة لذلك، تتراجع الإنتاجية وتزداد

التكاليف التشغيلية، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للمؤسسة، تفتقر هذه القيادات إلى القدرة على تقييم المخاطر بشكل صحيح، مما يجعل المؤسسة عرضة للمزيد من الأزمات والمشكلات التي كان من الممكن تجنبها بإدارة أكثر كفاءة (الأكلبي، ٢٠١٨)

➤ ومن جهة الناحية الاستراتيجية فعادة ما يفتقر القادة غير المؤهلين إلى القدرة على وضع خطط واقعية وملائمة للواقع الحالي الخطط غير المدروسة أو الطموحة بشكل مفرط قد تبدو جيدة على الورق، لكنها غالباً ما تكون غير قابلة للتنفيذ في ظل الظروف الحالية للمؤسسة هذا الانفصال بين الخطط والاستراتيجيات والواقع الفعلي يعوق تحقيق الأهداف المرجوة، ويؤدي إلى إحباط الجهود المبذولة من قبل الموظفين والإدارات المختلفة علاوة على ذلك تفتقر القيادات غير المؤهلة إلى الرؤية المستقبلية التي تمكنها من استشراف التحديات والفرص المحتملة، مما يجعلها غير قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية هذا النقص في التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة، ويضعها في موقف ضعيف مقارنة بمنافسيها.

➤ القيادات غير المؤهلة غالباً ما تفتقر إلى القدرة على تحفيز الموظفين وتحقيق التعاون بينهم هذا النقص في التحفيز قد يكون ناتجاً عن ضعف التواصل، أو عدم القدرة على توفير بيئة عمل داعمة، أو الفشل في تقدير جهود الموظفين بشكل مناسب نتيجة لذلك، تنخفض الروح المعنوية بين الموظفين، ويزداد الشعور بالإحباط وعدم الرضا هذا يؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران الموظفين، حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن بيئات عمل أكثر تشجيعاً وتحفيزاً ارتفاع معدل دوران الموظفين يزيد من تكاليف التوظيف والتدريب، ويعطل سير العمل بسبب نقص الخبرة المتراكمة ومن ثم تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تدهور الأداء المؤسسي مما يؤثر سلباً على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتقديم خدماتها بكفاءة وجودة.

التعريف بخطوات إدارة المخاطر:

تتضمن إجراءات إدارة المخاطر عدة خطوات رئيسية: (الدليل الإشاري لإدارة المخاطر، ٢٠٢١)

١. تحديد المخاطر حيث تهدف هذه الخطوة التعرف على كافة المخاطر التي قد تواجه الجهة وتأثيرها على تحقيق الأهداف كما تشمل المخاطر التي قد تكون تحت السيطرة المباشرة أو غير ذات أهمية مباشرة ولكن يمكن أن تتفاعل مع الأحداث والظروف الأخرى.
٢. تقييم المخاطر حيث تركز هذه الخطوة على فهم طبيعة المخاطر ومستويات تأثيرها واحتمالية حدوثها بشكل نوعي وكمي وذلك بما يشمل مقارنة مستوى المخاطر مع حدود تقبلها لتحديد الإجراءات المطلوبة.

٣. معالجة المخاطر حيث تركز هذه الخطوة على اختيار الأنسب من الخيارات لتقليل المخاطر، مع الأخذ في الاعتبار الفوائد مقابل التكاليف. يجب تحديد كيفية تنفيذ الخيارات، بما في ذلك المسؤولين والموارد والمؤشرات المطلوبة.

٤. مراقبة المخاطر حيث تهدف هذه الخطوة إلى متابعة المخاطر خلال دورة حياتها، من قبل وبعد معالجتها، لضمان فعالية البيئة الرقابية وتحقيق الأهداف ضمن المستويات المقبولة، وتشمل المراقبة مشاركة النتائج والتقارير وتحسين الأنشطة وتفاعل مع أصحاب المصلحة.

٥. الإبلاغ عن المخاطر حيث يتضمن تحديد الجهات والأطراف المعنية في إدارة المخاطر، وتصنيف المعلومات المطلوبة وآلية رفعها بشكل دوري كما يجب دعم المعلومات المسؤولين لتقييم فعالية القرارات وكفاءة الضوابط الداخلية.

طرق الحد من المخاطر الناتجة عن اختيار القيادات غير المؤهلة:

التركيز على التدريب والتطوير المستمر للقيادات الإدارية حيث يعتبر التدريب المستمر أحد أهم الأدوات التي تمكن القيادات من البقاء على اطلاع دائم بأحدث التقنيات والأساليب الإدارية يجب أن تتضمن برامج التدريب موضوعات متقدمة في مجالات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات، والتواصل من خلال هذه البرامج، يمكن للقيادات اكتساب المعرفة والمهارات التي تمكنها من مواجهة التحديات المتغيرة بشكل أكثر جودة علاوة على ذلك، يساعد التدريب المستمر في تحسين القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، مما يحسن من كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها (ناصر ومحمد، ٢٠٢١).

وعادة ما يتضمن التدريب توفير برامج تدريبية متخصصة تلبي احتياجات القيادات الإدارية المختلفة هذه البرامج يجب أن تُصمم بعناية لتغطي مختلف جوانب الإدارة الحديثة، بما في ذلك التحليل المالي، وإدارة الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر بالإضافة إلى الدورات النظرية، ينبغي أن تتضمن هذه البرامج تدريباً عملياً وتطبيقات واقعية تساعد القادة على تنفيذ ما تعلموه في بيئة عملهم الفعلية من خلال توفير هذه الفرص التعليمية، يمكن للقيادات تحسين مهاراتهم الحالية واكتساب مهارات جديدة تحسن من قدرتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة هذه العملية التعليمية المستمرة تساهم في تطوير قادة أكثر فاعلية وقدرة على قيادة المؤسسة نحو النجاح المستدام.

بالإضافة إلى التركيز على التدريب والتطوير يجب تطبيق معايير صارمة في عملية اختيار القيادات لضمان اختيار الأشخاص الأكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية يتطلب ذلك وضع معايير واضحة لتقييم المهارات والكفاءات القيادية، بما في ذلك الخبرة العملية، والقدرات التحليلية، والقدرة على التحفيز والتواصل حيث يجب أن تشمل عملية الاختيار مراحل متعددة، مثل المقابلات المعمقة، واختبارات الكفاءة، وتقييم الأداء السابق، ومن ثم يمكن التأكد من أن القيادات المختارة تتمتع بالمؤهلات اللازمة لقيادة

المؤسسة بنجاح هذه المعايير الصارمة تساهم في بناء قيادة قوية ومستدامة قادرة على تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الثقة بين الموظفين والجمهور .

وتوجد العديد من التجارب الدولية التي يمكن أن نستفيد منها في مواجهة تحديات اختيار القيادات غير المؤهلة على سبيل المثال، اعتمدت بعض الدول على نظام تقييم دوري للقيادات، حيث يتم قياس أداء القيادات بشكل دوري وتحديد نقاط القوة والضعف هذا النظام يتيح فرصة مستمرة لتقييم الأداء وتحسينه بمرور الوقت، مما يساعد على تحديد المجالات التي يحتاج القادة إلى تطويرها وتوفير التدريب والدعم المناسب لهم عملية التقييم الدوري تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، حيث يكون لدى القيادات فكرة واضحة عن كيفية تقييم أدائهم والمعايير التي يتم استخدامها هذه المنهجية لا تحسن فقط من أداء القيادات ولكنها تساهم أيضا في بناء ثقافة مؤسسية تعتمد على التحسين المستمر والتطوير الذاتي (ادهم وموسى، ٢٠٢١).

كما أن بعض الدول تبنت نظام الشفافية والمساءلة، حيث يتم محاسبة القيادات عن نتائج أدائهم، مما يحسن من الالتزام بتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة نظام الشفافية يضمن أن جميع القرارات والإجراءات التي تتخذها القيادات تكون واضحة ومعلنة للجميع، مما يقلل من فرص الفساد وسوء الإدارة وتضمن المساءلة أن القادة يكونون مسؤولين أمام الجهة المعنية عن أدائهم ونتائج أعمالهم، يتم تقييم القادة بناء على تحقيق الأهداف المحددة ومعايير الأداء المتفق عليها، مما يحسن من التزامهم بتقديم أفضل ما لديهم في سبيل تحقيق الأهداف المؤسسية هذه النظم تساهم في بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة وتؤكد أن القيادات تعمل بجدية وشفافية لتحقيق المصالح العامة.

ومن ثم فالاستفادة من هذه التجارب الدولية يمكن أن تكون لها آثار إيجابية كبيرة على المؤسسات الحكومية في مختلف الدول من خلال تطبيق نظم التقييم الدوري والشفافية والمساءلة، يمكن تحسين جودة القيادة الإدارية وضمان اختيار القادة الأكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية هذه التجارب تقدم نموذجا عمليا لكيفية تحسين الأداء الإداري وزيادة الجودة والكفاءة في العمل الحكومي ،و يمكن أن تساعد هذه الممارسات في بناء ثقافة مؤسسية تركز على التعلم المستمر والتطوير الذاتي، مما يحسن من قدرات المؤسسات على التكيف مع التغيرات المستمرة والتحديات المختلفة في النهاية، تعتبر هذه النماذج الدولية أدوات قيمة يمكن أن تساهم في تحسين الأداء الإداري وتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات الحكومية (حدواي، ٢٠١٨).

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، حيث يستعرض المنهج المستخدم، والعينة، والمجتمع المستهدف، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات. كما يتضمن الفصل توصيفاً دقيقاً للعينة، ويفحص صدق وثبات الأدوات، ويستعرض الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

المنهج النظري: تناولت الدراسة بالتحليل ما تم تناوله في أدبيات الفكر في تحليل مخاطر اختيار القيادات الإدارية غير المؤهلة ومدى تأثيرها على أداء المؤسسات الحكومية وذلك من خلال الاطلاع على ما ورد بالأدب من مراجع، إضافة إلى ما تم نشره على شبكة المعلومات العالمية، وذلك فيما يتعلق بمشكلة البحث.

المنهج البحثي الكمي: حيث يتم اعتماد أسلوب الاستبيانات لجمع البيانات المطلوبة لعينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة مع استخدام الأساليب الإحصائية وغيرها لتحليل تلك البيانات.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. يشمل هذا المجتمع مختلف الفئات الوظيفية والقطاعات، مما يتيح فهماً شاملاً لتأثير القيادات الإدارية غير المؤهلة على أداء هذه المؤسسات.

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من ٨٥ شخصاً من مجتمع الدراسة. تمثل هذه العينة مجموعة متنوعة من الموظفين، مما يساهم في تعزيز موثوقية النتائج ودقتها. تم اختيار الأفراد بشكل عشوائي لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية والخلفيات التعليمية، مما يساعد في توفير رؤية شاملة حول تأثير مؤهلات القيادات الإدارية على الأداء المؤسسي.

فيما يلي توصيف لأفراد العينة وفق الخصائص الديموغرافية لها.

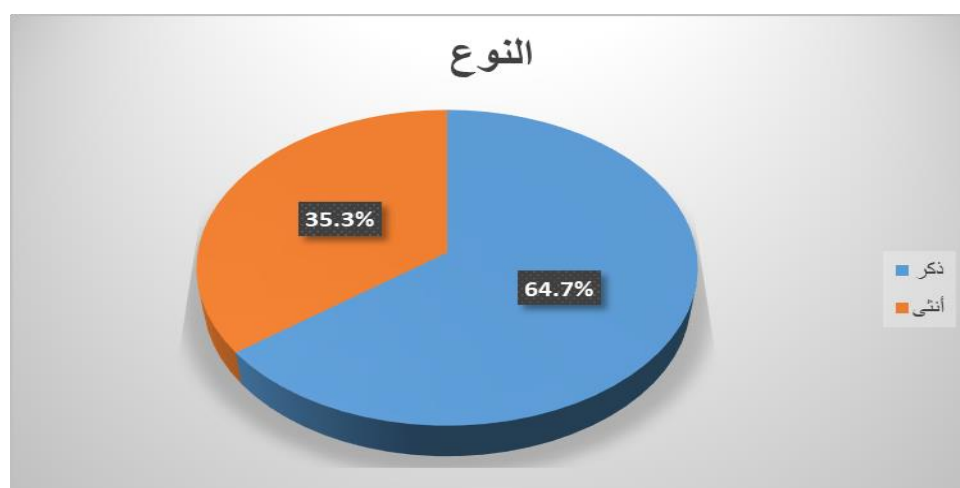
جدول ١: توزيع العينة وفق النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	55	64.7%
أنثى	30	35.3%
العدد الكلي	85	100%

يوضح جدول ١ توزيع أفراد العينة وفقًا للنوع، حيث تضم العينة 85 موظفًا. تشير البيانات إلى أن 55 منهم (64.7%) هم من الذكور، بينما تشكل الإناث 30 موظفًا (35.3%).

تُظهر النتائج أن هناك نسبة واضحة للذكور في العينة، حيث يمثلون أكثر من نصف العدد الإجمالي.

والشكل التالي يوضح النتائج:



شكل ١: توزيع أفراد العينة تبعًا للنوع

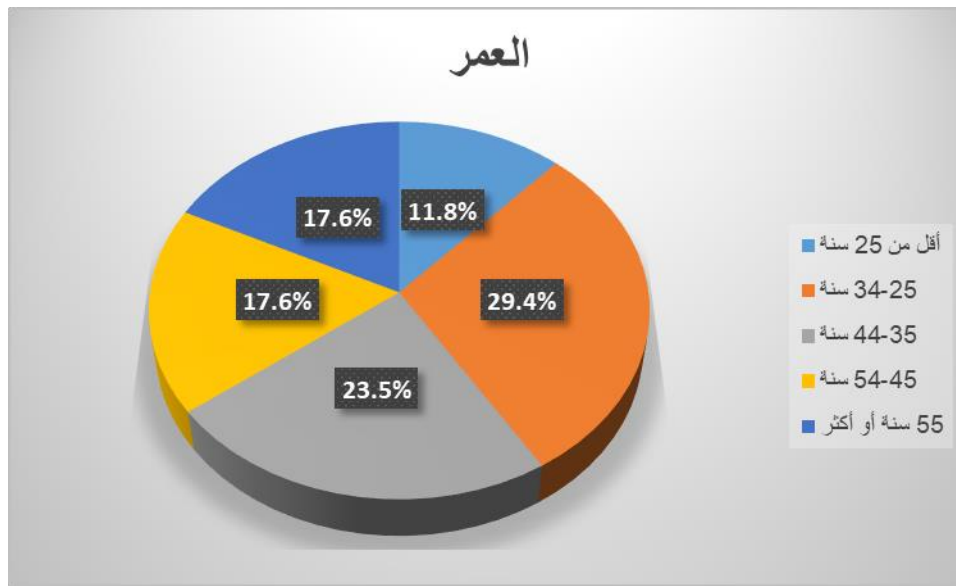
جدول ٢: توزيع أفراد العينة وفق الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	10	11.76%
25-34 سنة	25	29.41%
35-44 سنة	20	23.53%
45-54 سنة	15	17.65%
55 سنة أو أكثر	15	17.65%
العدد الكلي	85	100%

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية، حيث تمثل الفئة العمرية من 25-34 سنة النسبة الأكبر (29.41%)، مما يشير إلى استقطاب المؤسسات الحكومية للشباب في بداية حياتهم المهنية .

بينما تأتي الفئة من 35-44 سنة في المرتبة الثانية (23.53%)، وتوزعت الفئات الأخرى بشكل متوازن، حيث تشكل الفئتان 45-54 سنة و 55 سنة أو أكثر كل منهما 17.65%، بينما تمثل الفئة الأقل من 25 سنة 12% فقط .

يعكس هذا التنوع العمري أهمية وجود خبرات متنوعة في بيئة العمل، مما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي والابتكار .



شكل ٢: توزيع أفراد العينة تبعاً للفئة العمرية

جدول ٣: توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
11.76%	10	الثانوية العامة
23.53%	20	دبلوم
35.29%	30	بكالوريوس
17.65%	15	ماجستير
11.76%	10	دكتوراه
100%	85	العدد الكلي

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث يتكون العدد الكلي من 85 موظفًا. يمكن تحليل النتائج كما يلي:

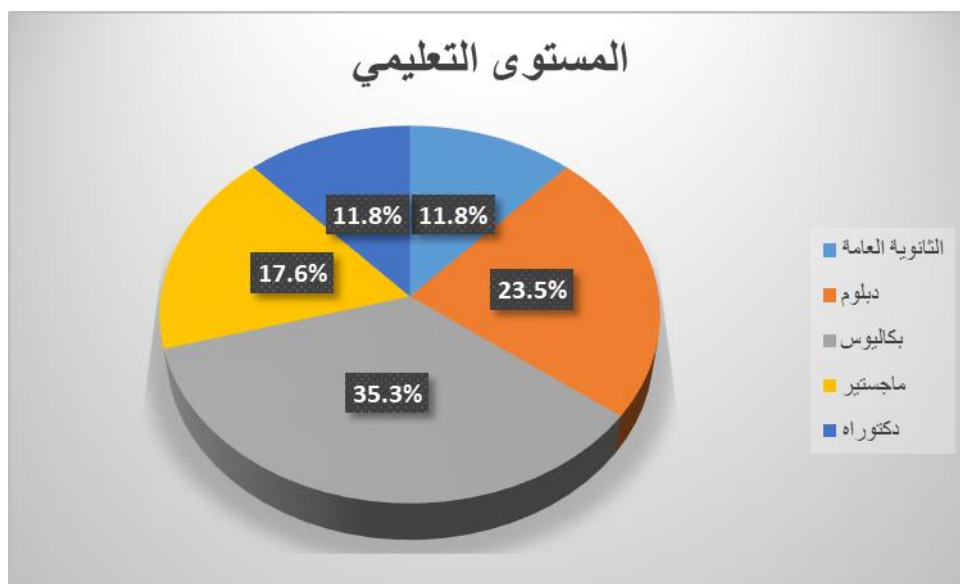
-الفئة الأكبر هي الحاصلون على درجة البكالوريوس، حيث يمثلون 35.29% من العينة (30 موظفًا).
تعكس هذه النسبة التركيز على التعليم العالي في المؤسسات الحكومية، مما يشير إلى أهمية المؤهلات الأكاديمية في تعزيز الأداء الوظيفي.

-تأتي فئة الدبلوم في المرتبة الثانية، حيث تشكل 23.53% من العينة (20 موظفًا). يدل ذلك على وجود قاعدة جيدة من الموظفين ذوي المؤهلات المتوسطة، مما يعزز التنوع في المهارات والخبرات.

-الفئة التي تحمل الماجستير تمثل 17.65% (15 موظفًا)، مما يشير إلى وجود عدد معتبر من الأفراد ذوي المؤهلات العليا، وهو ما قد يسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

-أما الحاصلون على الثانوية العامة ودكتوراه، فيمثل كل منهما 11.76% (10 موظفين لكل منهما).
قد تشير هذه النسبة إلى الحاجة لتعزيز جهود استقطاب وتطوير الأفراد ذوي المؤهلات العليا.

يشير هذا التوزيع إلى تنوع مستويات التعليم بين أفراد العينة، مما يعكس أهمية وجود خلفيات تعليمية متنوعة لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي. يمكن أن يسهم هذا التنوع في تطوير استراتيجيات تدريبية وتطويرية تلبي احتياجات جميع الفئات التعليمية، مما يعزز من جودة الخدمة التعليمية في المؤسسات الحكومية.



شكل ٣: توزيع أفراد العينة تبعًا للمستوى التعليمي

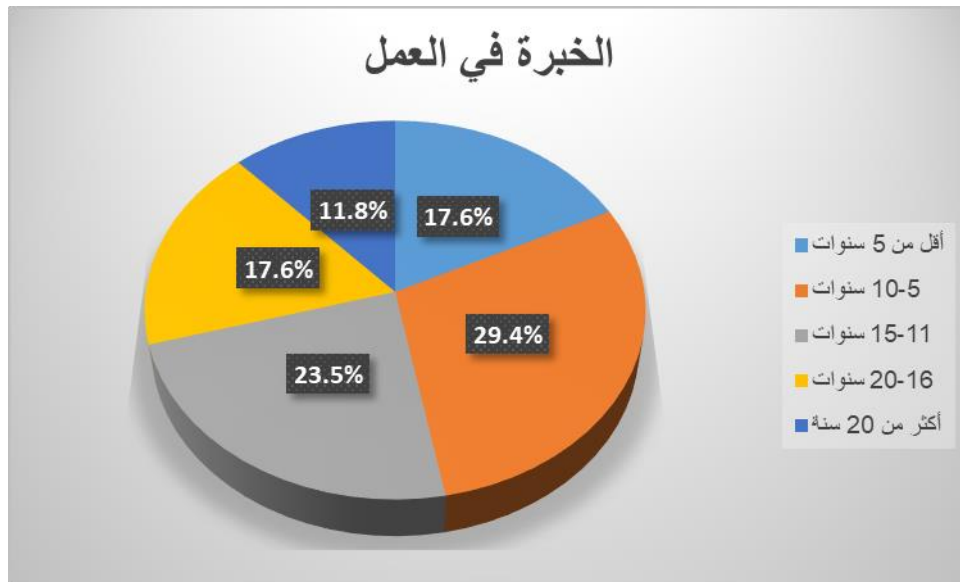
جدول ٤: توزيع أفراد العينة الخبرة في العمل الحكومي

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	15	17.65%
5-10 سنوات	25	29.41%
11-15 سنوات	20	23.53%
16-20 سنوات	15	17.65%
أكثر من 20 سنة	10	11.76%
العدد الكلي	85	100%

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة، حيث يتكون العدد الكلي من 85 موظفًا. يمكن تحليل النتائج كما يلي:

- الفئة الأكبر هي تلك التي تمتلك خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات، حيث تمثل 29.41% من العينة (25 موظفًا). تشير هذه النسبة إلى وجود عدد كبير من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة، مما يعكس توازنًا بين المعرفة العملية والقدرة على الابتكار.
- تأتي الفئة التي تمتلك أقل من 5 سنوات من الخبرة في المرتبة الثانية، حيث تمثل 17.65% (15 موظفًا). يدل ذلك على وجود نسبة جيدة من الموظفين الجدد، الذين قد يجلبون أفكارًا جديدة وحماسًا للتطوير.
- الفئة التي تمتلك 11-15 سنة من الخبرة تمثل 23.53% (20 موظفًا)، مما يشير إلى وجود عدد معتبر من العاملين ذوي الخبرة الطويلة في المجال.
- أما الفئة التي تمتلك 16-20 سنة من الخبرة، فهي تمثل 17.65% (15 موظفًا)، بينما تمثل الفئة التي تمتلك أكثر من 20 سنة من الخبرة 11.76% فقط (10 موظفين).

يشير هذا التوزيع إلى تنوع مستويات الخبرة بين العاملين في المؤسسات، مما يعزز من إمكانية تبادل المعرفة والخبرات. يُعتبر وجود نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة مؤشرًا إيجابيًا على استدامة وتطوير جودة الخدمة، حيث يمكن لهؤلاء الجمع بين الخبرة العملية والابتكار في العمل. هذا التنوع في الخبرات يمكن أن يساهم في تحسين استراتيجيات استقطاب المواهب وتطويرها لتلبية احتياجات جميع المستويات بشكل أفضل.



شكل ٤: توزيع أفراد العينة تبعاً للخبرة في العمل الحكومي

جدول ٥: توزيع أفراد العينة وفق المسمى الوظيفي

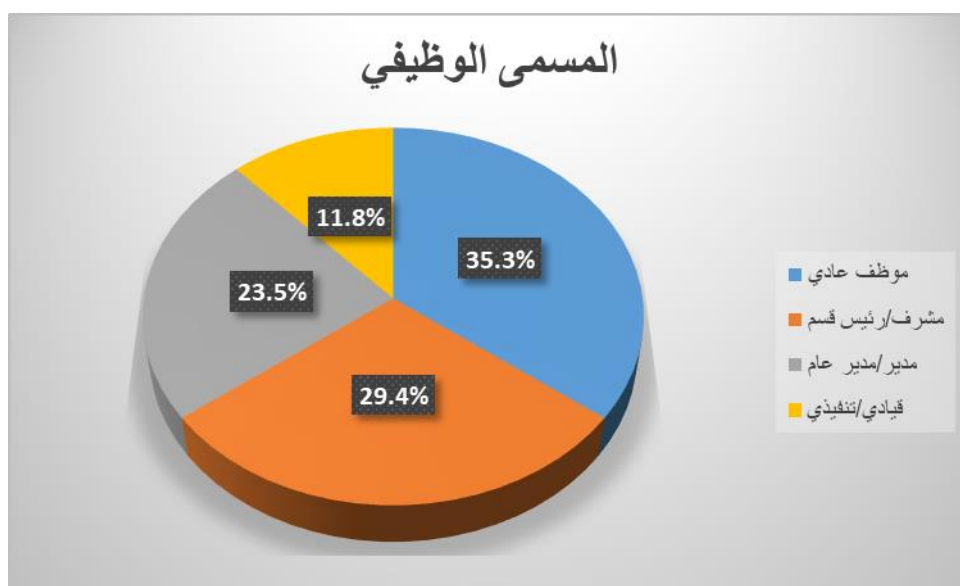
النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
35.29%	30	موظف عادي
29.41%	25	مشرف/رئيس قسم
23.53%	20	مدير/مدير عام
11.76%	10	قيادي/تنفيذي
100%	85	العدد الكلي

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي، حيث يتكون العدد الكلي من 85 موظفًا. يمكن تحليل النتائج كما يلي:

- الفئة الأكبر هي "موظف عادي"، حيث تمثل 35.29% من العينة (30 موظفًا). تشير هذه النسبة إلى أن غالبية العاملين في المؤسسات الحكومية يشغلون وظائف أساسية، مما يعكس أهمية القاعدة العريضة من الموظفين في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- تأتي فئة "مشرف/رئيس قسم" في المرتبة الثانية، حيث تمثل 29.41% من العينة (25 موظفًا). يدل ذلك على وجود عدد جيد من الأفراد في المناصب الإشرافية، مما يساهم في توجيه الفرق وتحسين الأداء العام.
- الفئة التي تحمل مسمى "مدير/مدير عام" تمثل 23.53% (20 موظفًا)، مما يشير إلى وجود عدد معتبر من الأفراد في المناصب الإدارية العليا، وهو ما قد يساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- أما فئة "قيادي/تنفيذي"، فهي تمثل 11.76% فقط (10 موظفين). قد تعكس هذه النسبة الحاجة إلى تعزيز استقطاب القيادات التنفيذية في المؤسسات لتحقيق رؤية استراتيجية واضحة.

يشير هذا التوزيع إلى تنوع المسميات الوظيفية بين أفراد العينة، مما يعكس هيكلًا تنظيميًا متوازنًا. وجود نسبة كبيرة من الموظفين العاديين والمشرفين يشير إلى أهمية القاعدة الأساسية في دعم الأداء المؤسسي. كما أن وجود عدد معقول من المديرين والقيادات التنفيذية يمكن أن يساهم في تحسين الجودة والابتكار في الخدمات المقدمة. يُعتبر هذا التنوع ضروريًا لتطوير استراتيجيات فعالة لاستقطاب وتطوير المواهب بما يتناسب مع احتياجات كل مستوى وظيفي.



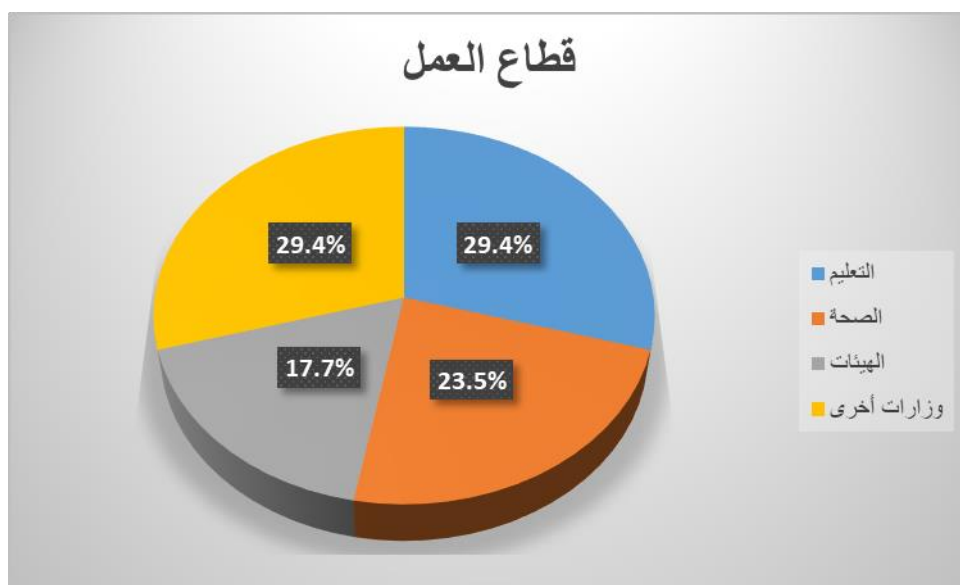
شكل ٥: توزيع أفراد العينة وفق المسمى الوظيفي

جدول ٦: توزيع أفراد العينة وفق قطاع العمل

قطاع العمل	التكرار	النسبة المئوية
التعليم	25	29.41%
الصحة	20	23.53%
الهيئات	15	17.65%
وزارات أخرى	25	29.41%
العدد الكلي	85	100%

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب قطاع العمل، حيث يتكون العدد الكلي من 85 موظفًا. يمكن تحليل النتائج كما يلي:

- الفئة الأكبر هي "التعليم" و "الوزارات الأخرى"، حيث تمثل 29.41% من العينة (25 موظفًا) لكل منهما، حيث تشير هذه النسبة إلى أهميتها في المجتمع ووجود عدد كبير من العاملين فيه.
 - تأتي فئة "الصحة" في المرتبة الثانية، حيث تمثل 23.53% من العينة (20 موظفًا).
 - أما فئة "الهيئات"، فهي تمثل 17.65% (15 موظفًا). قد تشير هذه النسبة إلى أهمية هذا القطاع.
- يشير هذا التوزيع إلى تنوع القطاعات التي يعمل فيها أفراد العينة، مما يعكس أهمية كل قطاع في تحقيق الأهداف الوطنية. وجود نسبة كبيرة من الموظفين في قطاعات والتعليم والصحة والهيئات



شكل ٦: ما هو قطاع العمل الذي تعمل به؟

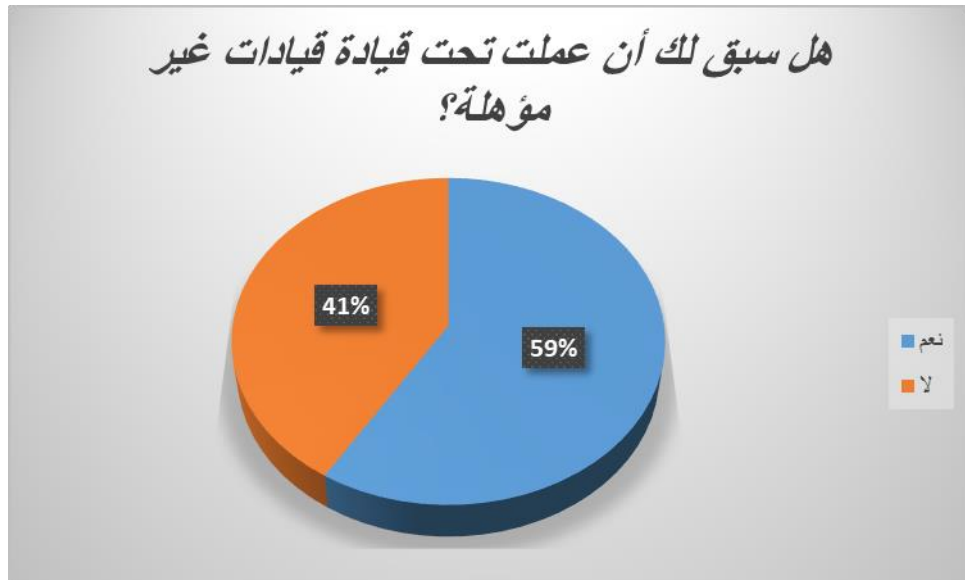
جدول ٧: هل سبق لك أن عملت تحت قيادة غير مؤهلة؟

النسبة المئوية	التكرار	
59%	50	نعم
41%	35	لا
100%	85	العدد الكلي

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب تجربتهم في العمل تحت قيادة غير مؤهلة، حيث يتكون العدد الكلي من 85 موظفًا. يمكن تحليل النتائج كما يلي:

- الفئة الأكبر هي "نعم"، حيث يمثل الموظفون الذين أشاروا إلى أنهم عملوا تحت قيادة قيادات غير مؤهلة 59% من العينة (50 موظفًا). تشير هذه النسبة العالية إلى وجود تحديات واضحة في اختيار القيادات الإدارية، مما قد يؤثر سلبًا على الأداء المؤسسي والبيئة العملية.
- أما الفئة التي اختارت "لا"، فهي تمثل 41% (35 موظفًا). تعكس هذه النسبة وجود عدد معتبر من الموظفين الذين لم يواجهوا هذه المشكلة، مما قد يشير إلى بعض النجاحات في استقطاب القيادات المؤهلة في بعض المؤسسات.

تشير النتائج إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين قد تعرضوا لتجارب سلبية نتيجة وجود قيادات غير مؤهلة، مما يستدعي ضرورة التركيز على تحسين عمليات اختيار القيادات الإدارية. يُعتبر هذا الأمر حيويًا لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق جودة الخدمة. كما أن وجود نسبة ملحوظة من الموظفين الذين لم يواجهوا هذه المشكلة يمكن أن يوفر دروسًا مستفادة حول الممارسات الجيدة في استقطاب وتطوير القيادات.



شكل ٧: العمل تحت قيادة قيادات غير مؤهلة

أدوات جمع البيانات:

استخدمنا في هذه الدراسة الاستبيان لجمع البيانات. تكون الاستبيان من أربعة محاور رئيسية تهدف إلى استكشاف تأثيرات اختيار القيادات الإدارية على أداء المؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى جمع الخصائص الديموغرافية للمشاركين. تكون الاستبيان من خمسة محاور كما يلي:

١. أثر اختيار القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية:
- تناول هذا المحور كيفية تأثير القيادات غير المؤهلة على كفاءة الأداء المؤسسي، ويتضمن أسئلة تقيم تجارب المشاركين وآرائهم حول المخاطر الناتجة عن هذا الاختيار.
٢. أثر اختيار القيادات المؤهلة على تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في الابتكار والإبداع:

- ركز هذا المحور على العلاقة بين اختيار القيادات المؤهلة ونجاح المؤسسات في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، خاصة في مجالات الابتكار والإبداع. يتضمن أسئلة حول كيفية تأثير هذه القيادات على تطوير الأفكار والمبادرات الجديدة.
- ٣. العوامل التي تؤثر على عملية اختيار القيادات في المؤسسات الحكومية:
- استكشف هذا المحور العوامل المختلفة التي تلعب دوراً في عملية اختيار القيادات، بما في ذلك المعايير المستخدمة، وعمليات التقييم، والثقافة التنظيمية.
- ٤. إجراءات تحسين اختيار القيادات وزيادة الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية:
- تناول هذا المحور الخطوات المقترحة لتحسين عمليات اختيار القيادات وزيادة مستوى الشفافية والمساءلة، مع التركيز على كيفية تعزيز الثقة في هذه العمليات.
- ٥. أثر اختيار القيادات غير المؤهلة على مخاطر السمعة ومخاطر عدم الامتثال للمؤسسة:
- غطي هذا المحور المخاطر المرتبطة باختيار قيادات غير مؤهلة، وتأثير ذلك على سمعة المؤسسة وامتثالها للمعايير القانونية والأخلاقية.

تضمن الاستبيان أيضاً جزءاً لجمع الخصائص الديموغرافية للمشاركين، مثل:

- الجنس
- العمر
- المستوى التعليمي
- عدد سنوات الخبرة في العمل الحكومي
- المسمى الوظيفي
- القطاع الذي يعمل فيه
- تجربة العمل تحت قيادة قيادات غير مؤهلة

صدق وثبات الاستبانة

لقياس صدق الاستبانة جرى استخدام معامل بيرسون للاتساق الداخلي عن طريق حساب درجة الارتباط بين كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول ٨: معاملات صدق الثبات الداخلي لعبارات الاستبيان

أثر اختيار القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية		أثر اختيار القيادات المؤهلة على تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في الابتكار والإبداع	
الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
1	0.71**	1	0.78**

0.76**	2	0.69**	2
0.82**	3	0.73**	3
0.74**	4	0.75**	4
0.79**	5	0.70**	5
0.81**	6	0.72**	6
0.83**	7	0.76**	7

العوامل التي تؤثر على عملية اختيار القيادات في المؤسسات الحكومية		إجراءات تحسين اختيار القيادات وزيادة الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية	
الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
1	0.76**	1	0.77**
2	0.81**	2	0.82**
3	0.78**	3	0.70**
4	0.73**	4	0.79**
5	0.84**	5	0.72**
6	0.69**	6	0.83**
7	0.85**	7	0.88**

أثر اختيار القيادات غير المؤهلة على مخاطر السمعة ومخاطر عدم الامتثال للمؤسسة			
الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
1	0.72**	5	0.75**
2	0.68**	6	0.80**
3	0.74**	7	0.77**
4	0.76**	—	—

يُظهر تحليل الاتساق الداخلي للاستبيان قيم معاملات الارتباط الموجبة القوية، مما يعكس مستوى عالٍ من التماسك بين العناصر المقاسة. تتراوح معاملات الارتباط بين 0.69 و 0.88، مما يدل على أن العبارات المرتبطة بكل محور تعكس بشكل فعال المفاهيم المستهدفة في الدراسة.

تشير معاملات الارتباط العالية إلى أن الأداة المستخدمة في جمع البيانات تتمتع بموثوقية جيدة، حيث تعكس العبارات المختلفة نفس البعد أو المفهوم. هذا يعزز من قدرة الباحثين على الاعتماد على النتائج المستخلصة من الاستبيان.

يُعتبر الاتساق الداخلي مؤشراً مهماً على صدق الأداة، حيث يعني أن الأسئلة مصممة بشكل جيد لقياس ما تهدف إليه. وجود تماسك قوي بين العبارات يشير إلى أن الأداة قادرة على قياس تأثيرات اختيارات القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية بشكل دقيق.

يساعد الاتساق الداخلي العالي في تحسين جودة البيانات المجمعة، مما يتيح للباحثين إجراء تحليلات دقيقة واستنتاجات موثوقة.

بناءً على نتائج الاتساق الداخلي، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الصدق والموثوقية، مما يعزز من مصداقية النتائج ويعطي الباحثين الثقة في استنتاجاتهم حول تأثيرات اختيارات القيادات الإدارية على أداء المؤسسات الحكومية.

جدول ٩: معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
أثر اختيار القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية	7	0.87
أثر اختيار القيادات المؤهلة على تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في الابتكار والإبداع	7	0.87
العوامل التي تؤثر على عملية اختيار القيادات في المؤسسات الحكومية	7	0.89
إجراءات تحسين اختيار القيادات وزيادة الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية	7	0.77
أثر اختيار القيادات غير المؤهلة على مخاطر السمعة ومخاطر عدم الامتثال للمؤسسة	7	0.80

تشير القيم العالية لمعامل ألفا كرونباخ في جميع المحاور إلى أن الاستبيان يتمتع بمستوى مرتفع من الثبات، مما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة من الدراسة. تعتبر هذه النتائج مؤشراً إيجابياً على جودة الاستبيان وقدرته على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة.

حدود الدراسة

١. الحدود الزمنية:

- الدراسة تركز على الفترة من عام ١٤٤٦ هجرية وما بعدها.
- تتناول الدراسة التطورات والتغيرات في عمليات اختيار القيادات الحكومية خلال هذه الفترة.

٢. الحدود المكانية:

- تقتصر الدراسة على المؤسسات الحكومية الوزارية داخل المملكة العربية السعودية.

- يتم تحديد الأمثلة والحالات الدراسية من داخل المملكة لتفسير كيفية تأثير اختيار القيادات غير المؤهلة على أدائها وكفاءتها.

ومن ثم بتحديد هذه الحدود يساعد في تحديد نطاق الدراسة وتوجيه التحليل نحو التحديات والمعالم الرئيسية التي تؤثر على الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

معايير إطلاق الحكم على عبارات الاستبيان

في هذه الدراسة، تم توظيف مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابات المشاركين. تم ترميز الخيارات من 5 إلى 1، حيث يشير الرقم 5 إلى الموقف الأكثر إيجابية، بينما يمثل الرقم 1 الموقف الأكثر سلبية. لتحديد مستوى الاستجابات، سيتم احتساب المتوسط الحسابي لكل عبارة. ولتصنيف درجة الاستجابة، تم تقسيم النطاق إلى ثلاث فئات متساوية باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأقصى للإجابة} - \text{الحد الأدنى للإجابة}) / \text{عدد فئات التصنيف}$$

$$= (5 - 1) / 3 = 1.33$$

وفقاً لهذا التقسيم، تم تصنيف الاستجابات على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي بين 1 و 2.33: يشير إلى درجة منخفضة
- المتوسط الحسابي بين 2.34 و 3.66: يشير إلى درجة متوسطة
- المتوسط الحسابي بين 3.67 و 5: يشير إلى درجة مرتفعة

متغيرات الدراسة

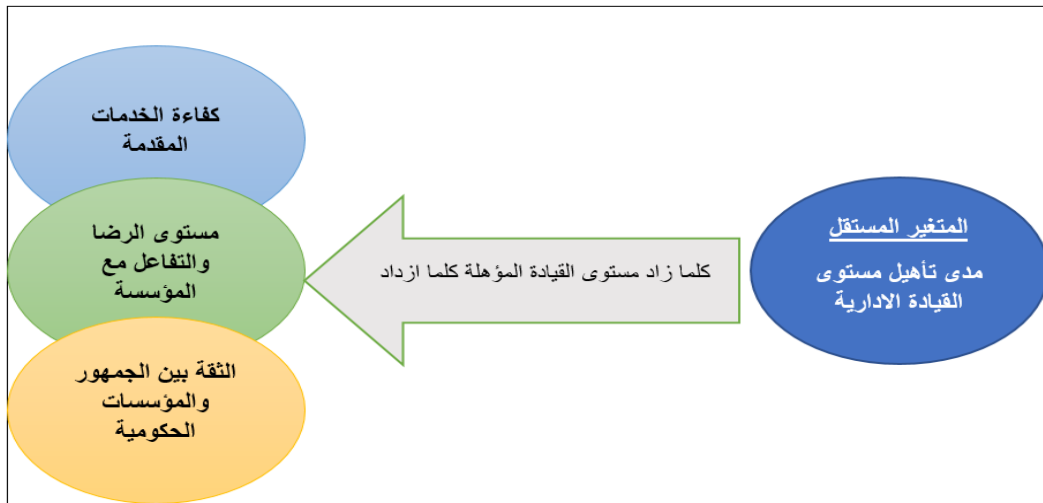
المتغير المستقل

- اختيار القيادات الإدارية (مؤهلة مقابل غير مؤهلة): هذا المتغير يمثل العامل الذي يتم التركيز عليه حيث يتم فحص كيفية اختيار القيادات غير المؤهلة وتأثيرها على المؤسسات الحكومية.

المتغيرات التابعة:

- أداء المؤسسات الحكومية الوزارية بالمملكة العربية السعودية ويشمل معايير مثل كفاءة الخدمات المقدمة، جودة الإدارة، استجابة الخدمات لاحتياجات المجتمع، ومستوى الرضا العام.
- مستوى الثقة بين الجمهور والمؤسسات الحكومية الوزارية بالمملكة العربية السعودية مجال الدراسة وهو مؤشراً على مدى الشفافية والمساءلة في العمل الحكومي.

نموذج الدراسة



الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

١. التحليل الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: تُستخدم لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تُطبق لتحليل استجابات المشاركين على بنود الاستبيان.

٢. تقييم خصائص الاستبيان:

- معامل ألفا كرونباخ: يُستخدم لقياس ثبات الاستبيان.
- معاملات ارتباط بيرسون: تُستخدم لتحديد صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

٣. تحليل العلاقات والتأثيرات:

- معاملات ارتباط بيرسون: تُستخدم لتحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: يُستخدم لتقدير تأثير استقطاب المواهب الإدارية على أبعاد جودة الخدمة التعليمية.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار T للعينات المستقلة: يُستخدم لدراسة الفروق في تصورات العاملين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

تم استخدام برنامج Excel لإجراء التحليلات الوصفية والحسابات الأساسية، بينما أُستخدم برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة، مثل معاملات الارتباط واختبارات الانحدار وتحليل التباين.

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

مقدمة

يسعى هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة بأسلوب منهجي وحيادي. سنبدأ بتقديم إجابات لأسئلة البحث. ثم سننتقل إلى فحص الفرضيات المقترحة للتأكد من صحة النتائج التي توصلنا إليها.

اعتمدت النتائج المعروضة على المعلومات المجمعة من خلال الاستبيان، والتي خضعت للتحليل باستخدام مجموعة متنوعة من الطرق الإحصائية.

بداية تم الإجابة عن تساؤلات الدراسة التالية:

- ما هو تأثير اختيار القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية؟
- كيف يمكن تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال اختيار القيادات المؤهلة؟
- ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر في عملية اختيار القيادات في المؤسسة الحكومي؟
- كيف يمكن تحسين إجراءات اختيار القيادات لزيادة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية؟
- ما هو تأثير اختيار القيادات غير المؤهلة على مخاطر السمعة وعدم الامتثال للمؤسسة؟

ومن ثم جرى اختبار الفرضيات التالية عند مستوى دلالة 0.05

- الفرض الأول لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية اختيار القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية.
- الفرض الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية اختيار القيادات المؤهلة بالمؤسسات على تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- الفرض الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لزيادة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية على تحسين إجراءات اختيار القيادات.
- الفرض الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية اختيار القيادات غير المؤهلة على مخاطر السمعة والامتثال للمؤسسة.

الإجابة عن تساؤلات الدراسة

أولاً الإجابة عن السؤال الأول: ما هو تأثير اختيار القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى تحليل بيانات المحور الأول في الاستبيان وجرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة تحقق كل عبارة والرتبة.

جدول ١٠: نتائج تحليل بيانات المحور الأول للاستبيان

الرتبة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور: أثر اختيار القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية
1	مرتفعة	0.78	4.35	اختيار قيادات غير مؤهلة يؤدي إلى تراجع أداء المؤسسة بشكل ملحوظ.
2	مرتفعة	0.82	4.28	القيادات غير المؤهلة تؤثر سلبًا على الروح المعنوية للموظفين.
5	مرتفعة	0.91	3.95	عدم كفاءة القيادات تؤدي إلى زيادة معدلات الغياب بين الموظفين.
3	مرتفعة	0.85	4.22	وجود قيادات غير مؤهلة يسبب ضعفًا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
4	مرتفعة	0.88	4.18	القيادات غير المؤهلة تؤدي إلى تقشي الفوضى وعدم التنظيم في العمل.
6	مرتفعة	0.94	3.92	ضعف القيادة يؤثر على جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.
7	مرتفعة	0.97	3.85	اختيار قيادات غير مؤهلة يزيد من معدلات النقل بين الموظفين.
مرتفعة		0.88	4.11	المحور: أثر اختيار القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية

يتضح من الجدول أن جميع العبارات في هذا المحور حصلت على درجة تحقق عالية، مما يشير إلى وجود إجماع قوي بين المشاركين حول التأثير السلبي لاختيار القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية. ويمكن تلخيص أهم النتائج كما يلي:

- حصلت العبارة "اختيار قيادات غير مؤهلة يؤدي إلى تراجع أداء المؤسسة بشكل ملحوظ" على أعلى متوسط حسابي (4.35) وأقل انحراف معياري (0.78)، مما يدل على اتفاق قوي بين المشاركين على هذه النقطة الأساسية.
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة بتأثير القيادات غير المؤهلة على الروح المعنوية للموظفين بمتوسط حسابي (4.28)، مما يؤكد أهمية القيادة في الحفاظ على معنويات الموظفين.

- حصلت العبارات المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية والفوضى في العمل على متوسطات حسابية عالية (4.22 و 4.18 على التوالي)، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن القيادة غير المؤهلة تؤثر بشكل كبير على هذه الجوانب الحيوية في المؤسسة.

- العبارات المتعلقة بزيادة معدلات الغياب وتأثير ضعف القيادة على جودة الخدمات حصلت على متوسطات حسابية أقل نسبياً (3.95 و 3.92 على التوالي)، لكنها لا تزال في نطاق الدرجة العالية.

- العبارة الأخيرة المتعلقة بزيادة معدلات النقل بين الموظفين حصلت على أقل متوسط حسابي (3.85)، مع أعلى انحراف معياري (0.97)، مما قد يشير إلى تباين أكبر في آراء المشاركين حول هذه النقطة.

- المتوسط العام للمحور بلغ 4.11، مما يؤكد على الأهمية الكبيرة التي يوليها المشاركون لتأثير القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية.

في المجمل، تشير هذه النتائج إلى أن المشاركين يرون أن اختيار القيادات غير المؤهلة له تأثير سلبي كبير على مختلف جوانب أداء المؤسسات الحكومية، بدءاً من الأداء العام للمؤسسة، مروراً بمعنويات الموظفين واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وصولاً إلى جودة الخدمات المقدمة. هذه النتائج تؤكد على أهمية اختيار القيادات المؤهلة وتطوير آليات فعالة لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المؤسسات الحكومية.

الإجابة عن السؤال الثاني: كيف يمكن تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال اختيار القيادات المؤهلة؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور بالإضافة إلى الدرجة الكلية ثم جرى تحديد درجة التحقق والرتبة لكل عبارة من عبارات المحور.

جدول ١١: تحليل نتائج المحور الثاني من الاستبيان

الرتبة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور: أثر اختيار القيادات المؤهلة على تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠
2	مرتفعة	0.76	4.42	اختيار قيادات مؤهلة يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار.
1	مرتفعة	0.72	4.51	القيادات المؤهلة تسهم في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ بشكل فعال.
3	مرتفعة	0.79	4.38	وجود قيادات مؤهلة يشجع على تطوير برامج جديدة ومبتكرة.

4	مرتفعة	0.81	4.35	قيادات مؤهلة تؤدي إلى تحسين مستوى الإبداع داخل فرق العمل.
5	مرتفعة	0.83	4.29	اختيار قيادات مؤهلة يعزز من ثقافة الابتكار في المؤسسة.
6	مرتفعة	0.85	4.25	القيادات المؤهلة تساهم في تحقيق نتائج إيجابية تتماشى مع رؤية المملكة.
7	مرتفعة	0.88	4.18	وجود قيادات مؤهلة يساهم في تعزيز الشراكات مع الجهات الأخرى لتحقيق الأهداف.
مرتفعة		0.81	4.34	المحور: أثر اختيار القيادات المؤهلة على تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠

يتضح من الجدول أن جميع العبارات في هذا المحور حصلت على درجة تحقق عالية أو عالية ، مما يشير إلى إدراك قوي لدى المشاركين لأهمية القيادات المؤهلة في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. ويمكن تلخيص أهم النتائج كما يلي:

حصلت العبارة "القيادات المؤهلة تساهم في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ بشكل فعال" على أعلى متوسط حسابي (4.51) وأقل انحراف معياري (0.72)، مما يدل على اتفاق قوي بين المشاركين على هذه النقطة الأساسية. هذا يؤكد الإدراك العام لأهمية القيادة المؤهلة في تحقيق الرؤية الوطنية.

تأتي في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة بتعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار بمتوسط حسابي 4.42، مما يشير إلى الارتباط القوي بين القيادة المؤهلة والقدرة على الابتكار في أذهان المشاركين.

العبارات المتعلقة بتطوير برامج جديدة ومبتكرة وتحسين مستوى الإبداع داخل فرق العمل حصلت على متوسطات حسابية عالية (4.38 و 4.35 على التوالي)، مما يؤكد على دور القيادة في تحفيز الإبداع والابتكار.

حصلت العبارات المتعلقة بتعزيز ثقافة الابتكار وتحقيق نتائج إيجابية تتماشى مع رؤية المملكة على متوسطات حسابية مرتفعة أيضاً (4.29 و 4.25 على التوالي)، مما يدل على الاعتقاد بأن القيادة المؤهلة تؤثر إيجابياً على الثقافة التنظيمية والنتائج المؤسسية.

العبارة الأخيرة المتعلقة بتعزيز الشراكات مع الجهات الأخرى حصلت على أقل متوسط حسابي (4.18)، مع أعلى انحراف معياري (0.88)، لكنها لا تزال تعكس درجة موافقة عالية.

المتوسط العام للمحور بلغ 4.34، مما يؤكد على الأهمية الكبيرة التي يوليها المشاركون لدور القيادات المؤهلة في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

في المجمل، تشير هذه النتائج إلى أن المشاركين يرون أن اختيار القيادات المؤهلة له تأثير إيجابي كبير على تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، خاصة في مجالات الابتكار والإبداع. هناك اعتقاد قوي بأن

القيادة المؤهلة تلعب دوراً محورياً في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار، وتطوير برامج جديدة، وتحسين مستوى الإبداع داخل فرق العمل.

النتائج تؤكد على أهمية التركيز على اختيار وتطوير القيادات المؤهلة كاستراتيجية أساسية لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما تشير إلى ضرورة وضع آليات فعالة لاستقطاب وتطوير القيادات القادرة على دفع عجلة الابتكار والإبداع في المؤسسات الحكومية، بما يتماشى مع طموحات الرؤية الوطنية.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر في عملية اختيار القيادات في المؤسسة الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور بالإضافة إلى الدرجة الكلية ثم جرى تحديد درجة التحقق والرتبة لكل عبارة من عبارات المحور.

جدول ١٢: تحليل بيانات المحور الثالث من الاستبيان

الرتبة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور: العوامل التي تؤثر على عملية اختيار القيادات في المؤسسات الحكومية
1	مرتفعة	0.72	4.58	تفضيل العلاقات الشخصية على الكفاءات المهنية يؤثر سلباً على الاختيار.
2	مرتفعة	0.81	4.42	عدم وضوح المعايير المستخدمة لاختيار القيادات يؤدي إلى اختيارات غير مناسبة.
5	مرتفعة	0.95	4.15	تؤثر الضغوط الاجتماعية على عملية الاختيار بشكل كبير.
4	مرتفعة	0.88	4.23	نقص التدريب والتطوير المهني للعاملين في مجال الاختيار يضعف العملية.
3	مرتفعة	0.83	4.37	عدم وجود نظام تقييم موضوعي يؤثر سلباً على جودة الاختيار.
6	مرتفعة	0.97	4.09	الاعتماد على التجارب السابقة بدلاً من الكفاءات الحالية يؤدي لاختيارات خاطئة.
2	مرتفعة	0.76	4.51	قلة الشفافية في عملية الاختيار تعزز الفساد والمحسوبية.
مرتفعة		0.85	4.34	المحور: العوامل التي تؤثر على عملية اختيار القيادات في المؤسسات الحكومية

حصلت العبارات على درجة تحقق مرتفعة، مع متوسط حسابي إجمالي للمحور بلغ 4.34.

حصل عامل "تفضيل العلاقات الشخصية على الكفاءات المهنية" على أعلى متوسط حسابي (4.58) وأقل انحراف معياري (0.72)، مما يشير إلى اتفاق قوي بين المشاركين على أن هذا العامل هو الأكثر تأثيراً سلبياً على عملية الاختيار.

جاء في المرتبة الثانية كل من "عدم وضوح المعايير المستخدمة لاختيار القيادات" و"قلة الشفافية في عملية الاختيار" بمتوسطات حسابية مرتفعة (4.42 و 4.51 على التوالي)، مما يؤكد على أهمية وجود معايير واضحة وشفافية في عملية الاختيار.

حصل عامل "عدم وجود نظام تقييم موضوعي" على متوسط حسابي عالٍ (4.37)، مما يشير إلى أهمية وجود آليات تقييم موضوعية لضمان جودة الاختيار.

العوامل المتعلقة بالتدريب والضغط الاجتماعي حصلت على متوسطات حسابية أقل نسبياً (4.23 و 4.15 على التوالي)، لكنها لا تزال في نطاق الدرجة المرتفعة، مما يدل على أهميتها في التأثير على عملية الاختيار.

حصل عامل "الاعتماد على التجارب السابقة بدلاً من الكفاءات الحالية" على أقل متوسط حسابي (4.09)، مع أعلى انحراف معياري (0.97)، مما قد يشير إلى تباين أكبر في آراء المشاركين حول هذا العامل.

في المجمل، تشير هذه النتائج إلى وجود مجموعة متنوعة من العوامل التي تؤثر بشكل كبير على عملية اختيار القيادات في المؤسسات الحكومية. يبدو أن هناك إجماعاً على أن العلاقات الشخصية، وعدم وضوح المعايير، وقلة الشفافية هي من أهم العوامل التي تؤثر سلباً على هذه العملية. هذه النتائج تسلط الضوء على الحاجة الملحة لتطوير آليات وإجراءات موضوعية وشفافة لاختيار القيادات، مع التركيز على الكفاءات المهنية بدلاً من العلاقات الشخصية. كما تشير النتائج إلى أهمية تعزيز التدريب والتطوير المهني للعاملين في مجال اختيار القيادات، وضرورة مقاومة الضغوط الاجتماعية التي قد تؤثر على عملية الاختيار.

الإجابة عن السؤال الرابع: كيف يمكن تحسين إجراءات اختيار القيادات لزيادة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور بالإضافة إلى الدرجة الكلية ثم جرى تحديد درجة التحقق والرتبة لكل عبارة من عبارات المحور.

جدول ١٣: تحليل بيانات المحور الرابع من الاستبيان

الرتبة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور: إجراءات تحسين اختيار القيادات وزيادة الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية
1	مرتفعة	0.62	4.65	تطوير معايير واضحة وموضوعية لاختيار القيادات يسهم في تحسين العملية.
5	مرتفعة	0.89	4.22	تعزيز الشفافية من خلال نشر نتائج عمليات الاختيار للجمهور.
2	مرتفعة	0.75	4.48	إنشاء لجان مستقلة لتقييم واختيار القيادات لتعزيز النزاهة.
3	مرتفعة	0.78	4.39	توفير برامج تدريبية للعاملين في مجال اختيار القيادات لتحسين مهاراتهم.
4	مرتفعة	0.82	4.31	استخدام تقنيات تقييم الأداء المستندة إلى البيانات لتحسين اختيارات القيادة.
6	مرتفعة	0.91	4.18	تعزيز ثقافة المساءلة من خلال وضع آليات لمراقبة أداء القيادات المختارة.
7	مرتفعة	0.95	4.12	إجراء مراجعات دورية لعمليات الاختيار لضمان الالتزام بالمعايير المحددة.
مرتفعة		0.82	4.35	المحور: إجراءات تحسين اختيار القيادات وزيادة الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية

يظهر الجدول أن جميع الإجراءات المقترحة لتحسين اختيار القيادات وزيادة الشفافية والمساءلة حصلت على درجة تحقق عالية، مع متوسط حسابي إجمالي للمحور بلغ 4.34، مما يشير إلى أهمية هذه الإجراءات من وجهة نظر المشاركين.

حصل إجراء "تطوير معايير واضحة وموضوعية لاختيار القيادات" على أعلى متوسط حسابي (4.65) وأقل انحراف معياري (0.62)، مما يدل على اتفاق قوي بين المشاركين على أهمية هذا الإجراء كأساس لتحسين عملية اختيار القيادات.

جاء في المرتبة الثانية "إنشاء لجان مستقلة لتقييم واختيار القيادات" بمتوسط حسابي 4.48، مما يؤكد على أهمية الحياد والنزاهة في عملية الاختيار.

حصلت الإجراءات المتعلقة بالتدريب وتقنيات تقييم الأداء على متوسطات حسابية عالية (4.39 و 4.31 على التوالي)، مما يشير إلى الحاجة لتطوير مهارات القائمين على عملية الاختيار واستخدام أساليب موضوعية في التقييم.

الإجراءات المتعلقة بالشفافية والمساءلة (نشر النتائج، وضع آليات للمراقبة، إجراء مراجعات دورية) حصلت على متوسطات حسابية أقل نسبياً، لكنها لا تزال في نطاق الدرجة العالية، مما يعكس الحاجة لتعزيز هذه الجوانب في المؤسسات الحكومية.

الانحرافات المعيارية تراوحت بين 0.62 و 0.95، مما يشير إلى تفاوت نسبي في آراء المشاركين حول بعض الإجراءات، خاصة تلك المتعلقة بالشفافية والمراجعات الدورية.

في المجمل، تشير هذه النتائج إلى وعي عالٍ بأهمية تطوير إجراءات اختيار القيادات وزيادة الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية. يبدو أن هناك توافقاً على ضرورة وضع معايير واضحة وإنشاء لجان مستقلة كخطوات أولية لتحسين العملية. كما تظهر النتائج الحاجة إلى تعزيز جوانب الشفافية والمساءلة، وهو ما قد يتطلب جهوداً إضافية لترسيخ هذه الممارسات في الثقافة المؤسسية.

الإجابة عن السؤال الرابع: كيف يمكن تحسين إجراءات اختيار القيادات لزيادة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور بالإضافة إلى الدرجة الكلية ثم جرى تحديد درجة التحقق والرتبة لكل عبارة من عبارات المحور.

جدول ١٤: تحليل بيانات المحور الخامس من الاستبيان

الرتبة	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور: أثر اختيار القيادات غير المؤهلة على مخاطر السمعة ومخاطر عدم الامتثال للمؤسسة
1	مرتفعة	0.68	4.62	وجود قيادات غير مؤهلة يزيد من مخاطر السمعة السلبية للمؤسسة.
3	مرتفعة	0.79	4.41	القيادات غير المؤهلة تؤدي إلى انتهاك السياسات والإجراءات المعمول بها.
4	مرتفعة	0.82	4.38	ضعف القيادة يزيد من احتمالية حدوث أخطاء قانونية أو تنظيمية.
2	مرتفعة	0.73	4.53	اختيارات القيادة السيئة تؤثر سلباً على ثقة الجمهور في المؤسسة.

5	مرتفعة	0.85	4.35	وجود قيادات غير مؤهلة يعزز من فرص الفساد داخل المؤسسة.
6	مرتفعة	0.88	4.29	المخاطر المرتبطة بالامتنال تزداد مع ضعف القيادة وكفاءتها.
7	مرتفعة	0.91	4.25	تراجع سمعة المؤسسة بسبب قيادات غير مؤهلة يؤثر على قدرتها في جذب الكفاءات الجديدة.
	مرتفعة	0.81	4.40	المحور: أثر اختيار القيادات غير المؤهلة على مخاطر السمعة ومخاطر عدم الامتنال للمؤسسة

يظهر الجدول أن جميع العبارات في هذا المحور حصلت على درجة تحقق مرتفعة جداً، مع متوسط حسابي إجمالي للمحور بلغ 4.40، مما يشير إلى إدراك قوي لتأثير القيادات غير المؤهلة على مخاطر السمعة والامتنال.

حصلت العبارة "وجود قيادات غير مؤهلة يزيد من مخاطر السمعة السلبية للمؤسسة" على أعلى متوسط حسابي (4.62) وأقل انحراف معياري (0.68)، مما يدل على اتفاق قوي بين المشاركين على أهمية هذا العامل.

تأتي في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة بتأثير اختيارات القيادة السيئة على ثقة الجمهور في المؤسسة بمتوسط حسابي 4.53، مما يؤكد على أهمية سمعة المؤسسة وثقة الجمهور.

العبارات المتعلقة بانتهاك السياسات والإجراءات وزيادة احتمالية الأخطاء القانونية حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة (4.41 و 4.38 على التوالي)، مما يشير إلى الوعي بمخاطر عدم الامتنال.

حصلت العبارات المتعلقة بتعزيز فرص الفساد وزيادة المخاطر المرتبطة بالامتنال على متوسطات حسابية مرتفعة أيضاً (4.35 و 4.29 على التوالي)، مما يؤكد على الارتباط بين القيادة غير المؤهلة والمخاطر التنظيمية.

العبارة الأخيرة المتعلقة بتأثير تراجع سمعة المؤسسة على جذب الكفاءات حصلت على أقل متوسط حسابي (4.25)، لكنها لا تزال في نطاق الدرجة المرتفعة جداً.

هذه النتائج تؤكد على الأهمية الكبيرة لاختيار قيادات مؤهلة لتجنب المخاطر المتعلقة بالسمعة والامتنال في المؤسسات الحكومية. وتشير إلى ضرورة وضع آليات فعالة لاختيار وتقييم القيادات لضمان الحفاظ على سمعة المؤسسة وتعزيز ثقة الجمهور وضمان الامتنال للقوانين والأنظمة.

اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفرض الأول لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية اختيار القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية.

لاختبار الفرضية جرى استخدام اختبار ت لمجموعة واحدة ومقارنة متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الأول للاستبيان مع متوسط المجتمع والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول ١٥: اختبار الفرضية الأولى

مستوى الدلالة	فرق المتوسط	درجات الحرية	قيمة ت	أثر اختيار القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية.
0.001	1.11	84	11.63	

قيمة ت المحسوبة هي ١١.٦٣، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يشير إلى وجود فرق كبير بين متوسط العينة والمتوسط المفترض للمجتمع. درجات الحرية هي ٨٤، مما يعني أن حجم العينة كان ٨٥ (درجات الحرية + ١). فرق المتوسط هو ١.١١، وهذا يعني أن متوسط إجابات أفراد العينة كان أعلى بـ ١.١١ نقطة من المتوسط المفترض للمجتمع، مما يشير إلى اتجاه إيجابي قوي في إجابات المشاركين.

مستوى الدلالة هو ٠.٠٠٠١، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥)، مما يعني أن النتيجة دالة إحصائياً بدرجة عالية جداً. بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ لاختيار القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية.

الفرق الكبير بين متوسط العينة والمتوسط المفترض (١.١١) يشير إلى أن المشاركين في الدراسة يرون بقوة أن اختيار القيادات غير المؤهلة له تأثير سلبي كبير على أداء المؤسسات الحكومية. قيمة ت المرتفعة (١١.٦٣) تؤكد أن هذا الفرق ليس نتيجة للصدفة، بل هو فرق حقيقي وذو دلالة إحصائية.

مستوى الدلالة المنخفض جداً (٠.٠٠٠١) يعزز الثقة في هذه النتيجة، ويشير إلى أن احتمال حدوث هذا الفرق بالصدفة أقل من ٠.١٪. هذه النتائج تؤكد على الأهمية الكبيرة لعملية اختيار القيادات في المؤسسات الحكومية، حيث أن اختيار قيادات غير مؤهلة يمكن أن يكون له تأثير سلبي كبير على أداء هذه المؤسسات.

النتائج تدعم الحاجة إلى تطوير وتحسين آليات اختيار القيادات في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على الكفاءات والمؤهلات المناسبة لضمان الأداء الأمثل لهذه المؤسسات. في الختام، تقدم هذه النتائج دليلاً قوياً على أهمية اختيار القيادات المؤهلة في المؤسسات الحكومية وتأثيرها الكبير على الأداء المؤسسي.

الفرض الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية اختيار القيادات المؤهلة بالمؤسسات على تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

لاختبار الفرضية جرى استخدام اختبارات لمجموعة واحدة ومقارنة متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الثاني للاستبيان مع متوسط المجتمع والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول ١٦: اختبار الفرضية الثانية

مستوى الدلالة	فرق المتوسط	درجات الحرية	قيمة ت	أثر اختيار القيادات المؤهلة بالمؤسسات على تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.
0.001	1.34	84	14.05	

قيمة ت المحسوبة هي ١٤.٠٥، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يشير إلى وجود فرق كبير بين متوسط العينة والمتوسط المفترض للمجتمع. درجات الحرية هي ٨٤، مما يعني أن حجم العينة كان ٨٥ (درجات الحرية + ١). فرق المتوسط هو ١.٣٤، وهذا يعني أن متوسط إجابات أفراد العينة كان أعلى بـ ١.٣٤ نقطة من المتوسط المفترض للمجتمع، مما يشير إلى اتجاه إيجابي قوي في إجابات المشاركين.

مستوى الدلالة هو ٠.٠٠٠١، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥)، مما يعني أن النتيجة دالة إحصائياً بدرجة عالية جداً. بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ لاختيار القيادات المؤهلة بالمؤسسات على تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الفرق الكبير بين متوسط العينة والمتوسط المفترض (١.٣٤) يشير إلى أن المشاركين في الدراسة يرون بقوة أن اختيار القيادات المؤهلة له تأثير إيجابي كبير على تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. قيمة ت المرتفعة (١٤.٠٥) تؤكد أن هذا الفرق ليس نتيجة للصدفة، بل هو فرق حقيقي وذو دلالة إحصائية.

مستوى الدلالة المنخفض جداً (٠.٠٠٠١) يعزز الثقة في هذه النتيجة، ويشير إلى أن احتمال حدوث هذا الفرق بالصدفة أقل من ٠.١٪. هذه النتائج تؤكد على الأهمية الكبيرة لعملية اختيار القيادات المؤهلة في المؤسسات، حيث أن اختيار قيادات مؤهلة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

النتائج تدعم الحاجة إلى تطوير وتحسين آليات اختيار القيادات في المؤسسات، مع التركيز على الكفاءات والمؤهلات المناسبة لضمان تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ بشكل فعال. في الختام، تقدم هذه النتائج دليلاً قوياً على أهمية اختيار القيادات المؤهلة في المؤسسات وتأثيرها الكبير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمملكة.

الفرض الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية تحسين إجراءات اختيار القيادات على زيادة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

لاختبار الفرضية جرى استخدام اختبارات لمجموعة واحدة ومقارنة متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الرابع للاستبيان مع متوسط المجتمع والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول ١٧: اختبار الفرضية الثالثة

مستوى الدلالة	فرق المتوسط	درجات الحرية	قيمة ت	أثر تحسين إجراءات اختيار القيادات على زيادة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة
0.001	1.35	84	14.15	

قيمة ت المحسوبة هي ١٤.١٥، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يشير إلى وجود فرق كبير بين متوسط العينة والمتوسط المفترض للمجتمع. درجات الحرية هي ٨٤، مما يعني أن حجم العينة كان ٨٥ (درجات الحرية + ١). فرق المتوسط هو ١.٤، وهذا يعني أن متوسط إجابات أفراد العينة كان أعلى بـ ١.٣٥ نقطة من المتوسط المفترض للمجتمع، مما يشير إلى اتجاه إيجابي قوي جداً في إجابات المشاركين.

مستوى الدلالة هو ٠.٠٠٠١، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٠٥)، مما يعني أن النتيجة دالة إحصائياً بدرجة عالية جداً. بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠٥ لتحسين إجراءات اختيار القيادات على زيادة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

الفرق الكبير بين متوسط العينة والمتوسط المفترض (١.٣٥) يشير إلى أن المشاركين في الدراسة يرون بقوة كبيرة أن تحسين إجراءات اختيار القيادات له تأثير إيجابي كبير على زيادة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة. قيمة ت المرتفعة جداً (١٤.١٥) تؤكد أن هذا الفرق ليس نتيجة للصدفة، بل هو فرق حقيقي وذو دلالة إحصائية عالية. مستوى الدلالة المنخفض جداً (٠.٠٠٠١) يعزز الثقة في هذه النتيجة، ويشير إلى أن احتمال حدوث هذا الفرق بالصدفة أقل من ٠.١٪. هذه النتائج تؤكد على الأهمية الكبيرة لتحسين إجراءات اختيار القيادات في المؤسسات، حيث أن هذا التحسين يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على زيادة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

النتائج تدعم الحاجة إلى تطوير وتحسين آليات اختيار القيادات في المؤسسات، مع التركيز على إجراءات تعزز الشفافية والمساءلة. في الختام، تقدم هذه النتائج دليلاً قوياً على أهمية تحسين إجراءات اختيار القيادات وتأثيرها الكبير على تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، مما قد يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية.

الفرض الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية اختيار القيادات غير المؤهلة على مخاطر السمعة والامتثال للمؤسسة.

لاختبار الفرضية جرى استخدام اختبارات لمجموعة واحدة ومقارنة متوسط إجابات أفراد العينة على المحور الخامس للاستبيان مع متوسط المجتمع والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول ١٨: اختبار الفرضية الرابعة

مستوى الدلالة	فرق المتوسط	درجات الحرية	قيمة ت	أثر اختيار القيادات غير المؤهلة على مخاطر السمعة والامتثال للمؤسسة.
0.001	1.4	٨٤	14.67	

قيمة ت المحسوبة هي ١٤.٦٧، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يشير إلى وجود فرق كبير بين متوسط العينة والمتوسط المفترض للمجتمع. درجات الحرية هي ٨٤، مما يعني أن حجم العينة كان ٨٥ (درجات الحرية + ١). فرق المتوسط هو ١.٤، وهذا يعني أن متوسط إجابات أفراد العينة كان أعلى بـ ١.٤ نقطة من المتوسط المفترض للمجتمع، مما يشير إلى اتجاه إيجابي قوي في إجابات المشاركين.

مستوى الدلالة هو ٠.٠٠٠١، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥)، مما يعني أن النتيجة دالة إحصائياً بدرجة عالية جداً. بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ لاختيار القيادات غير المؤهلة على مخاطر السمعة والامتثال للمؤسسة.

الفرق الكبير بين متوسط العينة والمتوسط المفترض (١.٤) يشير إلى أن المشاركين في الدراسة يرون بقوة أن اختيار القيادات غير المؤهلة له تأثير كبير على زيادة مخاطر السمعة والامتثال للمؤسسة. قيمة ت المرتفعة (١٤.٦٧) تؤكد أن هذا الفرق ليس نتيجة للصدفة، بل هو فرق حقيقي وذو دلالة إحصائية.

مستوى الدلالة المنخفض جداً (٠.٠٠٠١) يعزز الثقة في هذه النتيجة، ويشير إلى أن احتمال حدوث هذا الفرق بالصدفة أقل من ٠.١٪. هذه النتائج تؤكد على الأهمية الكبيرة لعملية اختيار القيادات المؤهلة في المؤسسات، حيث أن اختيار قيادات غير مؤهلة يمكن أن يكون له تأثير سلبي كبير على سمعة المؤسسة والتزامها بالقوانين واللوائح.

النتائج تدعم الحاجة إلى تطوير وتحسين آليات اختيار القيادات في المؤسسات، مع التركيز على الكفاءات والمؤهلات المناسبة لضمان الحفاظ على سمعة المؤسسة وتعزيز الامتثال للقوانين واللوائح. في الختام، تقدم هذه النتائج دليلاً قوياً على أهمية اختيار القيادات المؤهلة في المؤسسات وتأثيرها الكبير على تقليل مخاطر السمعة والامتثال، مما يساهم في تعزيز استدامة المؤسسة وتحسين أدائها على المدى الطويل.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، نقدم التوصيات التالية لتحسين عملية اختيار القيادات في المؤسسات الحكومية وتعزيز أدائها:

١. تطوير وتطبيق معايير واضحة وموضوعية لاختيار القيادات، مع التركيز على الكفاءات المهنية والقدرات القيادية بدلاً من العلاقات الشخصية.
٢. إنشاء لجان مستقلة لتقييم واختيار القيادات، لضمان النزاهة والحياد في عملية الاختيار.
٣. تعزيز الشفافية في عملية الاختيار من خلال نشر المعايير والإجراءات المتبعة، وإتاحة نتائج عمليات الاختيار للجمهور.
٤. تطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين في مجال اختيار القيادات، لتحسين مهاراتهم وقدراتهم على تقييم المرشحين بشكل فعال.
٥. استخدام تقنيات تقييم الأداء المستندة إلى البيانات والتكنولوجيا الحديثة لتحسين دقة وموضوعية عملية الاختيار.
٦. تعزيز ثقافة المساءلة داخل المؤسسات الحكومية من خلال وضع آليات واضحة لمراقبة أداء القيادات المختارة وتقييمها بشكل دوري.
٧. إجراء مراجعات دورية لعمليات الاختيار لضمان الالتزام بالمعايير المحددة وتحديد فرص التحسين.
٨. تطوير استراتيجيات لتعزيز الابتكار والإبداع في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على اختيار قيادات قادرة على دفع عجلة التطوير والتحديث.
٩. وضع خطط للتطوير المهني المستمر للقيادات الحالية والمستقبلية، لضمان مواكبتهم للتحديات المتغيرة وتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.
١٠. تعزيز التعاون بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والأكاديمي لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات في مجال اختيار وتطوير القيادات.

مراجع الدراسة:

أولاً: المراجع العربية:

أحمد، أدهم إبراهيم محمد، خويلي، موسى أحمد آدم (٢٠٢١). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجه الريادي-دراسة مقارنة بين كلية تدريب خانيونس وكلية الدراسات المتوسطة بجامعة فلسطين في قطاع غزة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 5(7), 67-37,

إدارة المخاطر (٢٠٢٢). وزارة المالية. المملكة العربية السعودية. (٦). ص ١

إدارة المخاطر. اتحاد الشركات الاستثمارية. الكويت. مكتبة آفاق. ٢٠١٠. ص ص ١٥-٢٠

الأكلبي، ع. ش، شافى، عايض. (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. 256-213, 19(1),

آل قماش، عبير حسين (٢٠٢٠). نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. *مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط*. ٣٦ (١٢). ص ص ٤٢٣-٣٩٤

البلوي، أ. ر. ب. ح. ب. ح. د. ن. ع. ا. غ.، حامد، ريم بنت حمدان، غيث، نرفانا عبد الرحمن (٢٠٢٢). أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام *مجلة القراءة والمعرفة والمعرفة*. 22(250), 165-200,

البير، جواهر عيسى (٢٠٢٢). معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية بالمنصورة. جامعة المنصورة، كلية التربية، (١١٨) ج (١). ص ٢٥٧-٢٨١*.

جابو، إحسان إبراهيم الله (٢٠٢١). دور الإدارة الاستراتيجية في التنمية المستدامة: دراسة حالة، جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. ٥ (١١) ص ص ١١٥-١٣٠

الjasر، عبدالمجيد بن سعد حمد. ملكاوي، عصام (٢٠١٩) رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م ودورها في تعزيز الأمن الاقتصادي "الإسكان" نموذجاً. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية جامعة ابن خلدون-تيارت.

جالودي، ناصر محمد، الشرمان، محمد ياسين الشرمان (٢٠٢١). درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية مجلة كلية التربية (أسيوط. 328-307, 37(9),),

جبر، ج. م، جبر محمد. (٢٠٢٠). أنماط القيادة الادارية مجلة بحوث كلية الآداب. جامعة المنوفية. 218-183, 3(11),

حدادي، مسلم محمد (٢٠١٨) القيادة الرقمية لها في نظام التحكم والسيطرة المركزية السيبراني في المنظمات - دراسة تحليلية لآراء إبداعية من العاملين في النجف الاشرف.

الحريشاوي، جعفر جبر محمود. (٢٠٠٨). الفساد الاداري (المفهوم والمحاور والاثار) قراءة قانونية سياسية في مفهوم الفساد الاداري والسياسي ومناقشة لأبرز الاثار السلبية التي ينطوي عليها. المجلة الدولية والسياسية. (١٠)

حسين، ظفر ناصر. جابر، مهند عبد الكريم صاحب. (٢٠٢٢). تأثير القيادة الاستراتيجية في الاداء الريادي بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في بابل. (Sci). 31(4), Journal of University of Babylon.

حسين، مظفر أحمد. دانوك، أحمد عبد الله. ياسين، مثنى سعد (٢٠٢١). دور أبعاد أخلاقيات القيادة الإدارية في تعزيز التنمية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك. مجلة بحوث مستقبلية (عدد خاص بالمؤتمر). كلية الحرباء الجامعة. مركز الدراسات المستقبلية. ص ص ٤٠٠-٤١٠

الحضيف، سليمان بن عبدالله (٢٠٢٠). دور تطبيق مفهوم المنشأة الرقمية على تحسين الكفاءة الإدارية في المنشآت الصغيرة: دراسة ميدانية على المراكز الصحية الخاصة في مدينة الرياض مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. (29),

الخميس، ف. ي. يوسف، فضة. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على تحسين الكفاءة الإدارية بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في ضوء رؤية الكويت ٢٠٣٥. التجارة والتمويل-573, 43(4), 608.

الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر: المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية. وزارة المالية. ٢٠٢١. ص ص ٨-١٠.

دويجان، محمد حسين صالح (٢٠٢٣). درجة توافر معايير إدارة التميز في جامعة شبوة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية. *مجلة التواصل*. جامعة عدن - نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي. (٤٧). ص ص ٣١-٧٦.

رحمة، زاوية. (٢٠٢٢). تحليل المخاطر المهنية في بيئة العمل ودوره في تحسين الكفاءة الإنتاجية دراسة ميدانية في مؤسسة "سونلغاز". (SONELGAZ)

السبيعي، فلاح بن فرج (٢٠١٧). أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*. ٣٧ (١).

السيد أحمد متولى دراز، أ. (٢٠١٤). تقويم القائمين بالاتصال لدور الصحافة المصرية في دعم الشفافية وتعزيز المساءلة في اطار مفهوم الحكم الرشيد/المجلة العربية لبحوث الاعلام والاتصال. 56-73, (5) 2014 ,

الشرمان، محمد أحمد، جبران، علي محمد (٢٠١٨). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. (25) 9,

الشنفري، شيماء بنت عبدالعزيز بن عبدالله. لاشين، محمد عبدالحميد. العاني، وجيهة ثابت. (٢٠٢٠). معوقات توظيف التكنولوجيا الإدارية في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

ضياء، عطاء الله (٢٠١٨). دور القيادة الادارية في تنمية الابداع الاداري.

عبد المجيد، محمد عبد العظيم (٢٠٢٣). اختيار القيادات الجامعية في الجامعات الحكومية بجمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول: دراسة ميدانية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*. جامعة سوهاج. كلية التربية. (١٤). ص ص ١-٧٥

العنزي، حمود عايد جمعان (٢٠٢٣). متطلبات التطوير المهني في الجامعات السعودية في ضوء معايير التصنيف العالمي للجامعات "QS". *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. مركز رفاد للدراسات والأبحاث. الأردن، (١٢) ٣. ص ص ٤٥٤-٤٧٤.

قوادرية، حسين. (٢٠٢٣). القيادة الادارية وأثرها على ادارة الصراع التنظيمي. *رسالة دكتوراه*.

محمد، صلاح. (2022). الكفاءة الادارية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام. *Al-Adab Journal*. 339-368, (140) 1, .

يمن، قدسي جميل (٢٠٢٣) ، دور تخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الموارد البشرية الخضراء
دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من مدراس محافظة دهوك *Journal of Duhok University*, 26(2), 1440-1457.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Crane. Laurence, Gantz. Gene, Isaacs. Steve, Jose. Doug, Sharp. Rod (2013). Introduction to Risk Management Understanding Agricultural Risks. Management Education and Risk Management Agency. United States Department of Agriculture.
- Hnaish, Esam Musbah Ali, Masaud. Khairi Ahmed R (2024). Review the Literature of Administrative Leadership and Its Impact on Job Performance in the Context of Higher Education. *International Journal of Current Business and Social Sciences*. 10 (1), 01-11
- LOUAIL. Bilal , Benarous. Jamal Ali, Tayeb. Mesud Essa , Alenezi. Hamood (2024). The impact of administrative leadership on green management: the case of leaders of Saudi universities. *Access journal*. 5 (1).
- Osuagwu, C. H. (2022). Evaluating the Effectiveness of Leadership Development Programs in the Public Sector and Its *Impact on Organizational Performance*.
- Plimmer. Geoff, Franken. Esme (2019). Mediocre and harmful public sector leadership. *International Journal of Public Leadership* 15(4)
- Risk Assessment And Management Strategy 2021-2024. the Meeting of the Policy and Resources Committee dated 22nd March 2021.
- Waal, D. van der , V. Versluis (2017). *Introduction to risk management Main principles of the risk management process*. Partnerships to ensure Risk Management in practice (PERM).
- Wejinya, Oyinyechi Osobi. Agwoje, Stephen Ehibor (2023). Negative Effects of Leadership on Organizational Performance. *International Journal of Scientific Research in Education*,16(4),
- Wolor ,Christian Wiradendi , Ardiansyah. Ardiansyah , Rofaida. Rofi , Nurkhin. Ahmad , Rababah ,Mahmoud Ali. Impact of Toxic Leadership on Employee Performance. *Health Psychol Res*. 2022; 10(4): 57551.
- Zia ud din. Muhammad , yuan. Xu Yuan , Khan. Naqib Ullah , Estay. Christophe (2024). The impact of public leadership on collaborative administration and public health delivery. *BMC Health Serv Res*. (24),

الملاحق

مقدمة الاستبيان:

أهلاً وسهلاً بكم في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة "مخاطر اختيار القيادات الإدارية غير المؤهلة ومدى تأثيرها على أداء المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية". نهدف من خلال هذا الاستبيان إلى جمع آراءكم القيمة حول تأثيرات اختيار القيادات على الأداء المؤسسي، وكيفية تحسين إجراءات الاختيار لتعزيز الكفاءة والشفافية. نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستظل سرية وستستخدم فقط لأغراض البحث الأكاديمي. نشكركم على وقتكم ومساهمتم القيمة.

الأسئلة الديموغرافية:

١. الجنس:

- [] ذكر

- [] أنثى

٢. العمر:

- [] أقل من ٢٥ سنة

- [] ٢٥-٣٤ سنة

- [] ٣٥-٤٤ سنة

- [] ٤٥-٥٤ سنة

- [] ٥٥ سنة أو أكثر

٣. المستوى التعليمي:

- [] الثانوية العامة

- [] دبلوم

- [] بكاليوس

- [] ماجستير

- [] دكتوراه

٤. عدد سنوات الخبرة في العمل الحكومي:

- [] أقل من ٥ سنوات

- [] ٥-١٠ سنوات

- [] ١١-١٥ سنوات

- [] ١٦-٢٠ سنوات

- [] أكثر من ٢٠ سنة

٥. المسمى الوظيفي:

- [] موظف عادي

- [] مشرف/رئيس قسم

- [] مدير/مدير عام

- [] قيادي/تنفيذي

٦. القطاع الذي تعمل فيه:

- [] التعليم

- [] الصحة

- [] الأمن

- [] الخدمات العامة

- [] آخر (يرجى التحديد): _____

٧. هل سبق لك أن عملت تحت قيادة قيادات غير مؤهلة؟

- [] نعم

- [] لا

المحور: أثر اختيار القيادات غير المؤهلة على أداء المؤسسات الحكومية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اختيار قيادات غير مؤهلة يؤدي إلى تراجع أداء المؤسسة بشكل ملحوظ.					
القيادات غير المؤهلة تؤثر سلبًا على الروح المعنوية للموظفين.					
عدم كفاءة القيادات تؤدي إلى زيادة معدلات الغياب بين الموظفين.					
وجود قيادات غير مؤهلة يسبب ضعفًا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
القيادات غير المؤهلة تؤدي إلى نقشي الفوضى وعدم التنظيم في العمل.					
ضعف القيادة يؤثر على جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.					
اختيار قيادات غير مؤهلة يزيد من معدلات النقل بين الموظفين.					

المحور: أثر اختيار القيادات المؤهلة على تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في الابتكار والإبداع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اختيار قيادات مؤهلة يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار.					
القيادات المؤهلة تساهم في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ بشكل فعال.					
وجود قيادات مؤهلة يشجع على تطوير برامج جديدة ومبتكرة.					
قيادات مؤهلة تؤدي إلى تحسين مستوى الإبداع داخل فرق العمل.					
اختيار قيادات مؤهلة يعزز من ثقافة الابتكار في المؤسسة.					
القيادات المؤهلة تساهم في تحقيق نتائج إيجابية تتماشى مع رؤية المملكة.					
وجود قيادات مؤهلة يساهم في تعزيز الشراكات مع الجهات الأخرى لتحقيق الأهداف.					

المحور: العوامل التي تؤثر على عملية اختيار القيادات في المؤسسات الحكومية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تفضيل العلاقات الشخصية على الكفاءات المهنية يؤثر سلباً على الاختيار.					
عدم وضوح المعايير المستخدمة لاختيار القيادات يؤدي إلى اختيارات غير مناسبة.					
تؤثر الضغوط الاجتماعية على عملية الاختيار بشكل كبير.					
نقص التدريب والتطوير المهني للعاملين في مجال الاختيار يضعف العملية.					
عدم وجود نظام تقييم موضوعي يؤثر سلباً على جودة الاختيار.					
الاعتماد على التجارب السابقة بدلاً من الكفاءات الحالية يؤدي لاختيارات خاطئة.					
قلة الشفافية في عملية الاختيار تعزز الفساد والمحسوبية.					

المحور: إجراءات تحسين اختيار القيادات وزيادة الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تطوير معايير واضحة وموضوعية لاختيار القيادات يسهم في تحسين العملية.					
تعزيز الشفافية من خلال نشر نتائج عمليات الاختيار للجمهور.					
إنشاء لجان مستقلة لتقييم واختيار القيادات لتعزيز النزاهة.					
توفير برامج تدريبية للعاملين في مجال اختيار القيادات لتحسين مهاراتهم.					
استخدام تقنيات تقييم الأداء المستندة إلى البيانات لتحسين اختيارات القيادة.					
تعزيز ثقافة المساءلة من خلال وضع آليات لمراقبة أداء القيادات المختارة.					
إجراء مراجعات دورية لعمليات الاختيار لضمان الالتزام بالمعايير المحددة.					

المحور: أثر اختيار القيادات غير المؤهلة على مخاطر السمعة ومخاطر عدم الامتثال للمؤسسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
وجود قيادات غير مؤهلة يزيد من مخاطر السمعة السلبية للمؤسسة.					
القيادات غير المؤهلة تؤدي إلى انتهاك السياسات والإجراءات المعمول بها.					
ضعف القيادة يزيد من احتمالية حدوث أخطاء قانونية أو تنظيمية.					
اختيارات القيادة السيئة تؤثر سلباً على ثقة الجمهور في المؤسسة.					
وجود قيادات غير مؤهلة يعزز من فرص الفساد داخل المؤسسة.					
المخاطر المرتبطة بالامتثال تزداد مع ضعف القيادة وكفاءتها.					
تراجع سمعة المؤسسة بسبب قيادات غير مؤهلة يؤثر على قدرتها في جذب الكفاءات الجديدة.					

Abstract:

This study addressed the topic of "Risks of Selecting Unqualified Administrative Leaders and Their Impact on the Performance of Government Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia". The study aimed to analyze the negative effects of selecting unqualified leaders on the performance of government institutions and to evaluate the role of qualified leaders in achieving the objectives of Saudi Vision 2030.

The study adopted a descriptive analytical approach, with data collected through a questionnaire distributed to a sample of 85 participants working in Saudi government institutions. The study included four main axes: the impact of unqualified leaders on institutional performance, the role of qualified leaders in achieving Vision 2030, factors influencing the leadership selection process, and the effect of improving selection procedures on transparency and accountability.

The results revealed a significant negative impact of selecting unqualified leaders on the performance of government institutions, including increased reputational and compliance risks. The study also confirmed the positive role of qualified leaders in achieving the objectives of Saudi Vision 2030.

The study concluded with the necessity of developing mechanisms for selecting leaders in Saudi government institutions, focusing on appropriate competencies and qualifications. It recommended enhancing transparency in the selection process, developing training programs for workers in this field, and using advanced performance evaluation techniques. These findings contribute to guiding decision-makers towards improving leadership selection processes, thereby enhancing the performance of government institutions and achieving the objectives of Saudi Vision 2030.