

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير ادارة اعمال

أثر ضعف الكفاءة القيادية للمديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح
المرووسين دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم

إعداد الطالب/ عبدالرحمن بن ظافر الشهري

الرقم الجامعي/253003005

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026 – 1448

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى كل من أسهم في ترسيخ قيمه العلم بوصفه أساس
التقدم والرقي، وإلى من آمنوا بأن البحث العلمي
مسؤولية فكرية وأخلاقية قبل أن يكون متطلباً
أكاديمياً،

أهدي هذا العمل المتواضع الذي جاء ثمرةً لجهدٍ
متواصل، ومحاولاتٍ متعددة،

راجياً أن يكون إضافة علمية نافعة،

وأن يسهم في إثراء المعرفة وفتح آفاق جديدة للبحث
والدراسة في هذا المجال.

شكر ونفك

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ضعف الكفاءة القيادية للمديرين بأبعادها (ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية، وقصور القدرة على اتخاذ القرار، وضعف مهارات التواصل والتأثير، وغياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط) على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية بلغ عدد مفرداتها (347) موظفًا وموظفة من العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال جملة من الأساليب الإحصائية، تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد ضعف الكفاءة القيادية مجتمعةً على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين، إذ بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.717$)، بما يعني أنّ (71.7%) من التباين في المتغير التابع يُمكن تفسيره من خلال أبعاد المتغير المستقل. كما تبين أنّ بُعد قصور القدرة على اتخاذ القرار يُمثّل البُعد الأكثر تأثيرًا، يليه غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط، ثم ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية، وأخيرًا ضعف مهارات التواصل والتأثير. وقدمت الدراسة جملةً من التوصيات أبرزها: إعادة هيكلة معايير اختيار المديرين، وتصميم برامج تدريبية متخصصة في صناعة القرار والتفكير الاستراتيجي، وتفعيل نظام التفويض المنظم للصلاحيات، وبناء نظام للحوكمة المؤسسية يكفل المساءلة الدورية للأداء القيادي.

الكلمات المفتاحية: ضعف الكفاءة القيادية، فقدان الصلاحيات، المرؤوسون، المهارات الإدارية، اتخاذ القرار، الرؤية الاستراتيجية، المؤسسات الحكومية، مدينة القصيم.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهداف الدراسة
5.....	4.1 أسئلة الدراسة
6.....	5.1 فروض الدراسة
6.....	6.1 أهمية الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة:
15.....	8.1 الفجوة البحثية
17.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
20.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
21.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
21.....	12.1 مصادر جمع البيانات
22.....	13.1 أداة الدراسة
23.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
24.....	15.1 حدود الدراسة
25.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ضعف الكفاءة القيادية للمديرين.....	25
1.1.2 تمهيد.....	25
2.1.2 مفهوم ضعف الكفاءة القيادية للمديرين.....	25
3.1.2 أهمية دراسة ضعف الكفاءة القيادية للمديرين.....	27
4.1.2 أهداف دراسة ضعف الكفاءة القيادية للمديرين.....	29
5.1.2 أبعاد ضعف الكفاءة القيادية للمديرين.....	30
6.1.2 استراتيجيات التعامل مع ضعف الكفاءة القيادية للمديرين.....	34
المبحث الثاني: فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين.....	36
1.2.2 تمهيد.....	36
2.2.2 مفهوم فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين.....	36
3.2.2 أهمية دراسة فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين.....	38
4.2.2 أهداف دراسة فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين.....	39
5.2.2 أبعاد فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين ومؤشراتها.....	41
6.2.2 استراتيجيات استعادة التوازن في توزيع الصلاحيات.....	44
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية.....	47
1.3 تمهيد.....	47
2.3 منهج الدراسة.....	47
3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....	48
4.3 أداة الدراسة.....	50
5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها.....	51
6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....	55
7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	56
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....	57
1.4 تمهيد.....	57
2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....	57

59	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة.....
65	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
72	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها.....
72	1.5 تمهيد.....
72	2.5 نتائج الدراسة وتفسيرها.....
76	3.5 توصيات الدراسة.....
78	Abstract.....
79	المراجع.....
82	الملاحق.....
83	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
48	الجدول (3 - 1) توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل وفق المستويات الوظيفية	1.
49	الجدول (3 - 2) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	2.
50	الجدول (3 - 3) المتغير المستقل (ضعف الكفاءة القيادية للمديرين)	3.
51	الجدول (3 - 4) مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)	4.
51	الجدول (3 - 5) قيم المتوسطات الحسابية	5.
52	جدول (3 - 6) صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل	6.
53	جدول (3 - 7) صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع (فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين)	7.
54	الجدول (3 - 8) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي	8.
54	الجدول (3 - 9) ثبات الاستبانة	9.
55	جدول (3 - 10) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = 347)	10.
57	جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع	11.
58	جدول (4 - 2): توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	12.
58	جدول (4 - 3): توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	13.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
59	جدول (4 - 4): توزيع أفراد العيّنة وفق متغير سنوات الخبرة	14.
60	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية	15.
61	جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد قصور القدرة على اتخاذ القرار	16.
62	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد ضعف مهارات التواصل والتأثير	17.
63	جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط	18.
63	جدول (4 - 9): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل	19.
64	جدول (4 - 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع	20.
66	جدول (4 - 11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ضعف الكفاءة القيادية على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين	21.
67	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين	22.
68	جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر قصور القدرة على اتخاذ القرار على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين	23.
69	جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ضعف مهارات التواصل والتأثير على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين	24.
70	جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين	25.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تحتل القيادة الإدارية مكانة محورية في الفكر التنظيمي المعاصر باعتبارها القوة المحركة التي تُوجه المنظمات نحو تحقيق أهدافها وبناء قدراتها التنافسية، إذ تُمثل القيادة العملية الديناميكية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوظيف الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرسومة، وقد شهدت أدبيات القيادة تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، حيث تجاوز الاهتمام البحثي دراسة السمات والخصائص الإيجابية للقادة الناجحين إلى استكشاف الجوانب المظلمة للقيادة وما ينجم عنها من تداعيات سلبية على الأفراد والمنظمات. (Hogan et al., 2021)

ويُعد ضعف الكفاءة القيادية من أخطر التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، حيث يتجلى في عجز المدير عن ممارسة الوظائف القيادية الجوهرية كالتخطيط واتخاذ القرار والتواصل والتأثير بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية، وتتعدد مظاهر هذا الضعف لتشمل سلوكيات قيادية مدمرة مرتبطة بالمهام كعدم القدرة على تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات، وسلوكيات مرتبطة بالعلاقات كالعجز عن بناء علاقات مهنية فعّالة مع المرؤوسين وتحفيزهم. (Fors Brandebo, 2020)

ويتفاقم هذا الضعف حين يتولى الأفراد مناصب قيادية بناءً على أدائهم الفني السابق وليس بناءً على إمكاناتهم الإدارية الفعلية، وهو ما عُرف بمبدأ بيتر الذي يُفسر ظاهرة ترقية الأفراد إلى مستويات تتجاوز حدود كفاءتهم، في ظل غياب برامج إعداد وتدريب قيادي منظمة تسبق تولي المناصب (Pekol-Evans et al., 2024).

و تُشكل الصلاحيات الإدارية الركيزة الأساسية التي يمارس من خلالها المدير دوره القيادي، فهي تمنحه السلطة الرسمية لاتخاذ القرارات وتوجيه المرؤوسين ومحاسبتهم، وأن فقدان المدير لهذه الصلاحيات لصالح مرؤوسيه يُمثل ظاهرة تنظيمية بالغة الخطورة تنشأ حين يعجز المدير عن ممارسة صلاحياته بكفاءة، مما يدفع المرؤوسين لملء الفراغ القيادي والاستحواذ التدريجي على صلاحيات لم تُمنح لهم رسمياً. (Klasmeier et al., 2022).

ولا يعد فقدان الصلاحيات شكلاً من أشكال التمكين الإيجابي للمرؤوسين، بل هو انعكاس لفشل قيادي يُقوّض التمكين النفسي الحقيقي للموظفين ويُضعف انخراطهم وإنتاجيتهم والتزامهم التنظيمي، إذ ثبت أن القيادة المدمرة تُعيق بشكل كبير أبعاد التمكين النفسي المتمثلة في المعنى وتقدير المصير والكفاءة والتأثير، كما أن انتقال الصلاحيات بشكل غير رسمي يُنتج صراعات خفية على السلطة ويُضعف الهيكل التنظيمي ويُهدد المساءلة المؤسسية. (Hoffman et al., 2024).

إن العلاقة بين ضعف الكفاءة القيادية وفقدان الصلاحيات، يكتسب أهمية بالغة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية التي تشهد تحولات جوهرية ضمن رؤية 2030 تستلزم قيادات كفؤة قادرة على إدارة التغيير وممارسة صلاحياتها بفاعلية، فضعف الكفاءة القيادية في أبعادها المتعددة يُنتج حتمًا حالة من التآكل التدريجي للسلطة الرسمية لصالح سلطة غير رسمية يمارسها المرؤوسون، وهو ما يستوجب دراسة هذه العلاقة في بيئة المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم. (Vera et al., 2022)

وفي ضوء ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ضعف الكفاءة القيادية للمديرين بأبعادها المتعددة على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم، أملاً في تقديم إسهام علمي وعملي يُثري الأدبيات العربية في هذا المجال ويُقدم رؤى تطبيقية لصناع القرار في المؤسسات الحكومية السعودية

2.1 مشكلة الدراسة

تُعد القيادة الإدارية الفعّالة حجر الزاوية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يتوقف أداء المؤسسات الحكومية بشكل جوهري على مدى كفاءة قياداتها في ممارسة صلاحياتها وتوجيه مرؤوسيهـا نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ولكن الواقع الإداري في كثير من المؤسسات الحكومية يكشف عن إشكالية بالغة الخطورة تتمثل في تولي بعض المديرين لمناصب قيادية دون امتلاكهم الكفاءات والمهارات اللازمة لممارسة هذه الأدوار بفاعلية، وهو ما أطلق عليه " (Peter and Hull (1969 مبدأ بيتر" الذي يُشير إلى ترقية الأفراد إلى مناصب تتجاوز حدود كفاءتهم بناءً على أدائهم في مناصبهم السابقة وليس بناءً على إمكاناتهم القيادية الفعلية، وقد أكدت دراسة (Benson et al., 2019) أن الشركات تمنح الأولوية للأداء الوظيفي الحالي في قرارات الترقية على حساب الإمكانيات الإدارية، مما يُفضي إلى وجود قيادات تفقر إلى المقومات الأساسية للقيادة الفعّالة.

وتتجلى خطورة هذه الإشكالية في أن ضعف الكفاءة القيادية لا يقتصر أثره على تراجع الأداء المؤسسي فحسب، بل يمتد ليحدث خللاً هيكلياً عميقاً في بنية السلطة والصلاحيات داخل المنظمة، حيث يؤدي عجز المدير عن ممارسة دوره القيادي بكفاءة إلى نشوء فراغ قيادي يدفع المرؤوسين تدريجياً لمثلته والاستحواد على الصلاحيات التي كان يُفترض أن يمارسها المدير، وقد أشارت دراسة (Hogan et al., 2021) إلى أن القيادة الغائبة تمثل مشكلة واسعة الانتشار لكنها مُتجاهلة رغم خطورتها، فيما كشفت دراسة (Klasmeier et al., 2022) أن غياب القيادة الفعلي قد يكون أكثر تدميراً من القيادة السلبية المباشرة، كما أوضحت دراسة (Nientied & Toska, 2022) أن بدائل القيادة أصبحت حاضرة في كل مكان داخل المنظمات المعاصرة، مما يعني أن المرؤوسين باتوا يملأون الفراغ القيادي بأنفسهم في ظل غياب القيادة الكفؤة.

وتزداد حدة هذه المشكلة في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية التي تشهد تحولات جذرية في إطار رؤية 2030، حيث تتطلب هذه التحولات قيادات إدارية تتمتع بكفاءات عالية في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار والتواصل الفعال وإدارة التغيير، وقد أكدت دراسة (أحمد، 2021) أن القيادة الإدارية تؤثر بشكل مباشر على الثقة التنظيمية في القطاعين العام والخاص بالمملكة، بينما أشارت دراسة (غلبون وخالد، 2013) إلى أن خصائص القيادة الإدارية الحديثة تنعكس مباشرة على أداء المرؤوسين، وأثبتت دراسة (Hoffman et al., 2024) أن القيادة المدمرة تُعيق التمكين النفسي للموظفين بشكل كبير، ودراسة (Arshad et al., 2021) أن الإشراف المسيء يلحق الضرر بالتمكين النفسي والهيكل للموظفين مما يقلل من اندماجهم وإبداعهم.

ومن خلال الملاحظة الميدانية للباحث وإطلاعه على واقع العمل في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم، لاحظ وجود مؤشرات على ضعف الكفاءة القيادية لدى بعض المديرين تتمثل في التردد في اتخاذ القرارات، والاعتماد المفرط على المرؤوسين في إنجاز المهام القيادية، وضعف التواصل مع فرق العمل، وغياب الرؤية الواضحة لمستقبل المؤسسة، مما أدى إلى انتقال تدريجي وغير رسمي للصلاحيات من المديرين إلى المرؤوسين، وعلى الرغم من أن هذا الانتقال قد يبدو ظاهرياً شكلاً من أشكال التمكين، إلا أنه في حقيقته يُعكس فشلاً قيادياً يُهدد استقرار الهيكل التنظيمي ويُضعف المساءلة ويُفرز صراعات خفية على السلطة.

وبناءً على ما سبق، وفي ظل ندرة الدراسات العربية والسعودية التي تناولت العلاقة بين ضعف الكفاءة القيادية وفقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما أثر ضعف الكفاءة القيادية للمديرين بأبعادها (ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية، وقصور القدرة على اتخاذ القرار، وضعف مهارات التواصل والتأثير، وغياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط) على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الرئيسية إلى دراسة أثر ضعف الكفاءة القيادية للمديرين بأبعادها (ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية، وقصور القدرة على اتخاذ القرار، وضعف مهارات التواصل والتأثير، وغياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط) على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- دراسة أثر ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية للمديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم.
- دراسة أثر قصور القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم.
- دراسة أثر ضعف مهارات التواصل والتأثير لدى المديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم.
- دراسة أثر غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط لدى المديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم.
- التعرف على مستوى ضعف الكفاءة القيادية لدى المديرين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم من وجهة نظر المرؤوسين.
- التعرف على مستوى فقدان المديرين لصلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم.

- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة حول ضعف الكفاءة القيادية وفقدان الصلاحيات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- تقديم توصيات ومقترحات عملية للمؤسسات الحكومية بمدينة القصيم للحد من ظاهرة ضعف الكفاءة القيادية وتداعياتها على توزيع الصلاحيات.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر ضعف الكفاءة القيادية للمديرين بأبعادها (ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية، وقصور القدرة على اتخاذ القرار، وضعف مهارات التواصل والتأثير، وغياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط) على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية للمديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم؟
2. ما أثر قصور القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم؟
3. ما أثر ضعف مهارات التواصل والتأثير لدى المديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم؟
4. ما أثر غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط لدى المديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم؟
5. ما مستوى ضعف الكفاءة القيادية لدى المديرين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم من وجهة نظر المرؤوسين؟
6. ما مستوى فقدان المديرين لصلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم؟

7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول ضعف الكفاءة القيادية للمديرين وفقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

5.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لضعف الكفاءة القيادية للمديرين بأبعادها (ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية، وقصور القدرة على اتخاذ القرار، وضعف مهارات التواصل والتأثير، وغياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط) على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم

ويتفرع منه عدة فرضيات فرعية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لضعف المهارات الإدارية والتنظيمية للمديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم .
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لقصور القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم .
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لضعف مهارات التواصل والتأثير لدى المديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم .
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لغياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط لدى المديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم .

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال القيادة الإدارية من خلال تناولها لموضوع بحثي جديد نسبياً يربط بين ضعف الكفاءة القيادية وانتقال الصلاحيات للمرؤوسين، وهو ما لم يحظَ باهتمام بحثي كافٍ في البيئة العربية والسعودية تحديداً.
- تُعالج الدراسة فجوة واضحة في الأدبيات البحثية التي ركزت تقليدياً على السمات الإيجابية للقيادة وأغفلت دراسة الجانب المظلم المتمثل في ضعف الكفاءة القيادية وتداعياته على توزيع السلطة والصلاحيات داخل المنظمات.
- تُقدم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يربط بين أبعاد ضعف الكفاءة القيادية الأربعة وفقدان الصلاحيات، مما يُوفر إطاراً نظرياً يمكن للباحثين البناء عليه وتوسيعه في دراسات مستقبلية.
- تُعمّق الدراسة الفهم النظري لكيفية إعادة توزيع القوة والصلاحيات بشكل غير رسمي داخل المنظمات عندما يفترق المدير إلى الكفاءة القيادية اللازمة، مما يُفضي إلى نمط قيادي معكوس يقوده المرؤوسون.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُقدم الدراسة نتائج ومقترحات عملية تُسهم في تحسين سياسات اختيار وتعيين المديرين في المؤسسات الحكومية بحيث يتم التركيز على الكفاءة القيادية والإمكانات الإدارية بدلاً من الاكتصار على الأقدمية أو الأداء الفني الحالي.
- تُساعد نتائج الدراسة المؤسسات الحكومية في تصميم برامج تدريبية وتطويرية موجهة لتعزيز الكفاءة القيادية للمديرين في الأبعاد الأربعة المحددة (المهارات الإدارية، واتخاذ القرار، والتواصل، والرؤية الاستراتيجية).
- تتواءم الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير الأداء الحكومي ورفع كفاءة القيادات الإدارية، مما يُسهم في تحقيق الحوكمة الرشيدة وتعزيز فاعلية المؤسسات الحكومية.
- تُقدم الدراسة توصيات عملية للمؤسسات الحكومية لحماية الهيكل التنظيمي من التآكل الناجم عن ضعف الكفاءة القيادية، بما في ذلك آليات التقييم الدوري للقيادات وأنظمة الإنذار المبكر لرصد مؤشرات فقدان الصلاحيات.

7.1 الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بضعف الكفاءة القيادية والقيادة المدمرة وأنماطها

❶ دراسة (Benson et al., 2019) بعنوان "Promotions and the Peter Principle"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مبدأ بيتز في قرارات الترقية بأبعادها (أداء العامل في وظيفته الحالية، والإمكانات الإدارية، ومسؤوليات الدور الإداري، وحوافز الأداء) وأثرها على قرارات الترقية والأداء الإداري في 131 شركة أمريكية في قطاع المبيعات، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي القائم على تحليل البيانات الجزئية. وتكونت العينة من بيانات أداء العاملين في المبيعات في 131 شركة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أدلة متسقة مع مبدأ بيتز حيث تُعطي الشركات الأولوية للأداء الوظيفي الحالي في قرارات الترقية على حساب الإمكانات الإدارية، وأوصت الدراسة بأن الشركات تستطيع إدارة تكاليف مبدأ بيتز من خلال تقليل الوزن الممنوح لأداء المبيعات عندما تتطوي الأدوار الإدارية على مسؤوليات أكبر.

❷ دراسة (Fors Brandebo, 2020) بعنوان "Destructive Leadership in Crisis Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة المدمرة في إدارة الأزمات بأبعادها (السلوكيات القيادية المدمرة المرتبطة بالمهام، والسلوكيات القيادية المدمرة المرتبطة بالعلاقات) وأثرها على إدارة الأزمات والعاملين فيها في السويد، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على المقابلات وتحليل النظرية المجذرة، وتكونت العينة من 21 مشاركًا من العاملين في إدارة الأزمات على المستويات الإقليمية والمحلية والتشغيلية ممن شاركوا في حوادث وأزمات حادة كالهجمات الإرهابية وحرائق الغابات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد سبعة أنماط من السلوكيات القيادية المدمرة، أربعة منها مرتبطة بالمهام وأدت إلى عواقب سلبية على إدارة الأزمة ذاتها، وثلاثة مرتبطة بالعلاقات وأثرت سلبًا على الرضا الوظيفي والرفاهية النفسية والشعور بالمعنى لدى المرؤوسين، كما كشفت أن مديري الأزمات المتميزين ليسوا بالضرورة جيدين في إدارة العلاقات الإنسانية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالجانب العلائقي في إعداد قادة إدارة الأزمات إلى جانب الجانب المهاري المرتبط بالمهام.

● دراسة (Bosetti & Heffernan, 2021) بعنوان "The Emotional and Personal Toll of Higher Education Leadership"

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة في التعليم العالي بأبعادها (الإرهاق العاطفي، أزمة الهوية المهنية، التحديات الإدارية والتنظيمية، الرفاهية النفسية والشخصية للقادة) وأثرها على عمداء الكليات في جامعات أستراليا وكندا، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المفاهيمي القائم على مراجعة الأدبيات وعرض تجارب عمداء الكليات، وتكونت العينة من مجموعة من عمداء الكليات في جامعات أسترالية وكندية شاركوا تجاربهم القيادية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأدبيات التقليدية تتجاهل الجانب المظلم للقيادة المتمثل في السمية وإساءة استخدام السلطة، وأن الممارسات الإدارية المؤسسية أدت إلى تراجع الروح المعنوية وأثرت سلباً على رفاهية أعضاء هيئة التدريس، كما أن عمداء الكليات يعانون من إرهاق عاطفي وأزمة هوية وتراجع في الثقة بالنفس نتيجة الانتقال من الدور الأكاديمي إلى الدور الإداري، فضلاً عن مواجهتهم مقاومة وتنمرًا من زملائهم السابقين مع نقص واضح في التدريب والإعداد لتولي هذه المناصب، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد وتدريب القادة الأكاديميين قبل تولي مناصبهم، وتبني إطار قائم على علم النفس الإيجابي يستند إلى الأمل والعمل التعاوني وبناء رؤية مشتركة واضحة مع التحلي بالتواضع والتعاطف والوعي الذاتي والاهتمام بدور الثقافة التنظيمية في تشكيل مشاعر القادة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

● دراسة (Fischer et al., 2021) بعنوان "Abusive Supervision: A Systematic Review and Fundamental Rethink"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإشراف المسيء بأبعادها (المحددات، والنتائج، والوسطاء، والمعدلات) وأثره على الموظفين والمنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النقدي القائم على المراجعة المنهجية مع استخدام بيانات جديدة ومحاكاة، وتكونت العينة من مجموعة شاملة من الدراسات المنشورة في مجال الإشراف المسيء.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أربعة تحديات جوهرية تتمثل في الخلط المفاهيمي وضعف أدوات القياس والاعتماد المفرط على الدراسات المقطعية وانخفاض معدل حدوث الظاهرة، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة التفكير الجذري في مفهوم الإشراف المسيء وقياسه ودراسته تجريبيًا.

● دراسة (Hogan et al., 2021) بعنوان "Twenty Years on the Dark Side: Six

"Lessons About Bad Leadership"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجانب المظلم للشخصية وعلاقته بالقيادة السيئة بأبعادها (تعريف وقياس الجانب المظلم للشخصية، والتمييز بين الهوية والسمعة، والتمييز بين بروز القيادة وفعاليتها، والجانب المظلم للكاريزما، والقيادة الغائبة، والتنافس داخل المجموعات وبينها) وأثرها على أداء الفرق والمنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المفاهيمي القائم على مراجعة عقدين من البحث، وتكونت العينة من مجموعة شاملة من الأدبيات والبحوث خلال عشرين عامًا.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ستة دروس رئيسية أبرزها أن بروز الشخص كفائد لا يعني فعاليته وأن الكاريزما لها جانب مظلم وأن القيادة الغائبة مشكلة واسعة الانتشار، وأوصت الدراسة بضرورة تصحيح التحيز الإيجابي في بحوث القيادة وتقليل اختيار الأشخاص غير المناسبين للأدوار القيادية.

● دراسة (Nientied & Toska, 2022) بعنوان "Leadership Substitute Theory in

Present-Day Organisations"

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظرية بدائل القيادة بأبعادها (العوامل المتعلقة بالموظفين، والعوامل المتعلقة بالمهام، والعوامل المتعلقة بالمنظمة) وأثرها على الممارسات القيادية في المنظمات المعاصرة في هولندا وألمانيا، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على مراجعة الأدبيات ودراسة حالتين. وتكونت العينة من دراستي حالة لمنظمات معاصرة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نظرية بدائل القيادة لم تعد تتناسب مع المنظمات الحالية وأن بدائل القيادة أصبحت حاضرة في كل مكان داخل المنظمات، وأوصت الدراسة بضرورة تحويل تركيز النظرية نحو تبنيها كمفهوم عام شامل مع ربطها بإدارة الموارد البشرية والتصميم التنظيمي.

● دراسة (Vera et al., 2022) بعنوان "Extending the Boundaries of Strategic

Leadership Research"

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الاستراتيجية بأبعادها (خصائص الرئيس التنفيذي، وديناميكيات التفاعل بين الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا ومجلس الإدارة، والرؤية والغرض الاستراتيجي، وتنفيذ

الاستراتيجية، وشخصية القائد) وأثرها على أداء المنظمات ونتائجها الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي المفاهيمي القائم على المراجعة النقدية الشاملة للأدبيات، وتكونت العينة من أحد عشر بحثاً مقبولاً في العدد الخاص تنوعت بين مراجعات نقدية وبحوث نظرية ودراسات نوعية وكمية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ضعف في التكامل بين المنظورات الجزئية والكلية في بحوث القيادة الاستراتيجية وأن خصائص الرئيس التنفيذي تؤثر بشكل مباشر على الابتكار والأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة توسيع البحث في ديناميكيات القيادة واستخدام التصاميم التجريبية لتعزيز السببية في بحوث القيادة الاستراتيجية.

❶ دراسة (Zhang et al., 2023) بعنوان "The Dark and Bright Side of Laissez-Faire Leadership: Does Subordinates' Goal Orientation Make a Difference?"

هدفت الدراسة إلى التعرف على قيادة عدم التدخل بأبعادها (التقييم المعرفي للمرؤوسين كتحدي أو كعائق، والتوجه نحو هدف التعلم، والتوجه نحو هدف إثبات الأداء، والتوجه نحو هدف تجنب الأداء) وأثرها على أداء المرؤوسين في الصين، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على أسلوب أخذ العينات التجريبية اليومية عبر استبيانات يومية لمدة عشرة أيام عمل متتالية، وتكونت العينة من 68 ثنائية من المشرفين والمرؤوسين.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن قيادة عدم التدخل لها تأثير مزدوج، فعندما يكون توجه المرؤوسين نحو هدف التعلم مرتفعاً تؤثر سلباً على أدائهم، بينما عندما يكون توجههم نحو إثبات الأداء أو تجنب الأداء مرتفعاً تؤثر إيجاباً على أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة فهم قيادة عدم التدخل من منظور أكثر دقة وتوازناً مع مراعاة الفروق الفردية في التوجه نحو الأهداف لدى المرؤوسين.

❷ دراسة (Pekol-Evans et al., 2023) بعنوان "Leadership Development Efficacy and the Peter Principle"

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية تطوير القيادة لدى المدنيين في الجيش الأمريكي بأبعادها (فرص التطوير القيادي، والمسارات الوظيفية المدنية، والقيادة غير المنتجة، ومبدأ بيتير) وأثرها على إعداد

القادة المدنيين في الجيش الأمريكي، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، وتكونت العينة من مدنيين عاملين في الجيش الأمريكي في قطاع الاستحواذ العسكري.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القادة المدنيين يحظون بفرص تطوير قيادي أقل مما يؤدي إلى ترقيتهم دون تدريب قيادي رسمي وتفعيل ظاهرة مبدأ بيترو والقيادة غير المنتجة، وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تطوير قيادي منظمة للمدنيين مماثلة لتلك المقدمة للعسكريين.

● دراسة (Akinyele & Chen, 2024) بعنوان "Dark Clouds of Leadership: Causes and Consequences of Toxic Leadership"

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة السامة بأبعادها (المحددات والأسباب، والوسطاء، والمعدلات، والنتائج والعواقب) وأثرها على الموظفين والمنظمات والمجتمعات، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النقدي القائم على المراجعة السردية باستخدام إطار تكاملي، وتكونت العينة من مجموعة شاملة من الدراسات والبحوث السابقة المنشورة في مجال القيادة السامة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ثلاثة تحديات رئيسية تتمثل في قصور المفهوم النظري وعدم توحيد أبعاد القياس وعدم كفاية الأساس النظري. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة التفكير في مفهوم القيادة السامة وقياسها واقتراح نموذج نظري متكامل.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بتأثير القيادة المدمرة على المرؤوسين وتمكينهم وصلاحياتهم

● دراسة (Klasmeier et al., 2021) بعنوان "On the Destructiveness of Laissez-Faire versus Abusive Supervision"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أشكال القيادة المدمرة بأبعادها (قيادة عدم التدخل، والإشراف المسيء) وأثرها على سلوك المواطن التنظيمية وثقة الفريق على المستويين الفردي والجماعي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي متعدد المستويات القائم على جمع البيانات عبر ثلاث موجات زمنية واستخدام التحليل البايزي. وتكونت العينة من 658 عضوًا في فرق العمل موزعين على 149 فريقًا .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإشراف المسيء يُضعف ثقة الفريق مما يؤدي إلى تراجع سلوك المواطنة التنظيمية، والأهم أن قيادة عدم التدخل كانت أكثر ضررًا بسلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالإشراف المسيء على كلا المستويين، وأوصت الدراسة بضرورة دراسة أشكال القيادة المدمرة بشكل مقارن ومتكامل والاهتمام بالمنظور متعدد المستويات.

● دراسة (Arshad et al., 2021) بعنوان "Abusive Supervision and Employee Empowerment: The Moderating Role of Resilience and Workplace Friendship"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإشراف المسيء بأبعادها (التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي، والمرونة النفسية، وصداقة بيئة العمل) وأثره على اندماج الموظفين في العمل وإبداعهم، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على تصميم زمني متأخر مع الاستناد إلى نظرية الحفاظ على الموارد، وتكونت العينة من 146 طالب دراسات عليا يمتلكون خبرة عملية لا تقل عن عامين.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الضرر الذي يلحقه الإشراف المسيء بالتمكين النفسي يلعب دورًا أكبر في تقليل اندماج الموظفين وإبداعهم مقارنة بالتمكين الهيكلي، وأن صداقة بيئة العمل تُضعف التأثيرات السلبية للإشراف المسيء على التمكين الهيكلي، وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل المنظمات على تطوير ثقافة المشاركة والدعم المتبادل بين زملاء العمل والتركيز على تعزيز التمكين النفسي للموظفين.

● دراسة (Güntner et al., 2021) بعنوان "The Power of Followers That Do Not Follow"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مقاومة الأتباع كمحدد لظهور السلوك القيادي المدمر بأبعادها (مقاومة الأتباع، ونظرية X الضمنية لدى القائد كمعدل، والمشاعر السلبية للقائد كوسيط) وأثرها على ظهور السلوك القيادي المدمر، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي الميداني القائم على تجربة ميدانية عبر الإنترنت بتصميم داخل الأفراد، وتكونت العينة من مجموعة من القادة شاركوا في التجربة الميدانية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مقاومة الأتباع تزيد من السلوك القيادي المدمر وأن هذه العلاقة يتوسطها المشاعر السلبية للقائد ويعديلها مخطط نظرية X الضمنية، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في دور الأتباع كعامل مؤثر في ظهور القيادة المدمرة وتطوير وعي القادة بنظرياتهم الضمنية وإدارة مشاعرهم السلبية.

❶ دراسة (Okpala, 2023) بعنوان "Exploring Subordinates' Perceptions and

"Experiences with Abusive Leaders in Higher Education"

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة المسيئة في التعليم العالي بأبعادها (عدم الكفاءة القيادية، والتمركز حول الذات، والإدارة التفصيلية المفرطة، والتخويف والترهيب) وأثرها على المهنيين العاملين في التعليم العالي في جامعة جنوب شرق الولايات المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على دراسة الحالة باستخدام المقابلات الفردية ومجموعات التركيز وتحليل الوثائق، وتكونت العينة من خمسة من المهنيين في التعليم العالي بخبرة قيادية تتجاوز 15 عامًا.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ظهور ستة محاور رئيسية هي عدم الكفاءة القيادية والتمركز حول الذات والإدارة التفصيلية المفرطة والتخويف وتشكيل التحالفات والأصالة، حيث لجأ المشاركون لتشكيل تحالفات والتحلي بالأصالة والشجاعة كاستراتيجيات للتعامل مع بيئة العمل المسيئة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات العليا بشكاوى الموظفين حول القادة المسيئين وتطوير سياسات للإبلاغ دون خوف من التخويف أو الفصل مع تضمين برامج التطوير القيادي دراسات حالة عن القيادة السامة والفعالة.

❷ دراسة (Li et al., 2024) بعنوان "Are Bad Leaders Indeed Bad for Employees?"

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة المدمرة بأبعادها (التأثيرات السلوكية والتأثيرات الاتجاهية) وأثرها على نتائج الموظفين السلوكية والاتجاهية على المدى الطويل، واستخدمت الدراسة منهج التحليل البعدي القائم على تحليل الدراسات الطولية الميدانية، وتكونت العينة من 82 مقالة تضمنت 104 دراسات طولية بإجمالي 30,314 مشاركًا.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة المدمرة لها تأثير سلبي متأخر على نتائج الموظفين، إلا أن النتيجة الأكثر إثارة للدهشة هي أن السلوكيات السلبية للموظفين ارتبطت بالقيادة المدمرة عبر الزمن وليس العكس، مما يشير إلى أن سلوك الموظفين قد يكون سببًا للقيادة المدمرة، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في الافتراض السائد والاهتمام بدراسة العلاقة التبادلية بين القيادة والأداء.

دراسة (Hoffman et al., 2024) بعنوان "Exploring the Perceived Effects of Destructive Leadership on Employees' Psychological Empowerment: An Azerbaijan Retail Context"

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة المدمرة بأبعادها (التأثير على المعنى، وتقدير المصير، والكفاءة، والتأثير كأبعاد للتمكين النفسي) وأثرها على التمكين النفسي للموظفين في قطاع التجزئة في أذربيجان، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي الظاهراتي القائم على المقابلات شبه المنظمة والمعمقة. وتكونت العينة من 15 موظفًا من 15 منظمة مختلفة لخدمات التجزئة .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة المدمرة تُعيق بشكل كبير التمكين النفسي للموظفين بأبعاده الأربعة مما ينتج عنه تأثيرات سلبية على انخراطهم وإنتاجيتهم والتزامهم التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتفاعلات الفعالة بين أصحاب العمل والموظفين وتطوير رأس المال البشري الاستراتيجي.

8.1 الفجوة البحثية

أولاً: أوجه الاتفاق

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية تُشكل الأساس المعرفي الذي انطلقت منه. فمن حيث الموضوع العام، تتقاطع الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها للجانب المظلم والسلبي للقيادة وتداعياته على المنظمات والعاملين فيها، حيث تناولت دراسة (Hogan et al., 2021) الجانب المظلم للشخصية القيادية، ودراسة (Akinyele & Chen, 2025) أسباب وعواقب القيادة السامة، ودراسة (Fischer et al., 2021) الإشراف المسيء، ودراسة (Fors Brandebo, 2020) القيادة المدمرة في إدارة الأزمات، وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية في تركيزها على ضعف الكفاءة القيادية كشكل من أشكال الفشل القيادي.

ومن حيث الإطار النظري، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Benson et al., 2019) ودراسة (Pekol-Evans et al., 2024) في الاستناد إلى مبدأ بيتتر كإطار تفسيري لظاهرة تولي الأفراد مناصب قيادية تتجاوز حدود كفاءتهم، كما تتفق مع دراسة (Nientied & Toska, 2022) في توظيف نظرية بدائل القيادة لفهم كيفية انتقال الأدوار القيادية من المديرين إلى عناصر أخرى في المنظمة. وتتفق أيضًا

مع دراسة (Güntner et al., 2021) ودراسة (Li et al., 2024) في تبني المنظور التفاعلي الذي يرى أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين ثنائية الاتجاه وليست أحادية.

ومن حيث المتغير التابع، تتفق الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (Hoffman et al., 2024) ودراسة (Arshad et al., 2021) في تناول تأثير القيادة السلبية على تمكين الموظفين وصلاحياتهم، حيث تناولت الأولى أثر القيادة المدمرة على التمكين النفسي في قطاع التجزئة بأذربيجان، والثانية أثر الإشراف المسيء على التمكين النفسي والهيكلي للموظفين. كما تتفق مع دراسة (Klasmeier et al., 2022) في دراسة تأثير غياب القيادة الفعلي على السلوكيات التنظيمية وديناميكيات فرق العمل.

ومن حيث المنهجية، تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الكمي وأداة الاستبانة لجمع البيانات، كدراسة (Zhang et al., 2023) ودراسة (Klasmeier et al., 2022) ودراسة (Arshad et al., 2021)، فضلاً عن اتفاقها مع دراسة (Li et al., 2024) في الاهتمام بالعلاقات السببية بين القيادة المدمرة ونتائج الموظفين.

ثانياً: أوجه الاختلاف

على الرغم من أوجه الاتفاق المذكورة، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وتختلف عنها في عدة جوانب جوهرية تشكل الفجوة البحثية التي تسعى لسدها. فمن حيث التركيز الموضوعي، ركزت الدراسات السابقة بشكل أساسي على أنماط القيادة السلبية المقصودة كالقيادة السامة (Akinyele & Chen, 2025) والإشراف المسيء (Fischer et al., 2021) والقيادة المدمرة (Fors Brandebo, 2020)، بينما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على ضعف الكفاءة القيادية كظاهرة قد لا تكون مقصودة بالضرورة لكنها تُنتج تداعيات لا تقل خطورة، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر ومتكامل.

ومن حيث المتغير التابع، تناولت الدراسات السابقة نتائج متنوعة للقيادة السلبية كالتمكين النفسي (Klasmeier et al., 2022)، والأداء الوظيفي (Zhang et al., 2023)، والرضا الوظيفي والالتزام (Li et al., 2024)، وتصورات المرؤوسين (Okpala, 2023)، بينما تتفرد الدراسة الحالية بتناولها لمتغير تابع لم يُدرس من قبل وهو فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين كنتيجة مباشرة لضعف الكفاءة القيادية، وهو ما يمثل إضافة نوعية للأدبيات في هذا المجال.

ومن حيث أبعاد المتغير المستقل، تبنت الدراسات السابقة أبعادًا مختلفة للقيادة السلبية، فقد ركزت دراسة (Fors Brandebo, 2020) على السلوكيات المرتبطة بالمهام والعلاقات، ودراسة (Hogan et al., 2021) على الجانب المظلم للشخصية والكاريزما والقيادة الغائبة، ودراسة (Okpala, 2023) على عدم الكفاءة والتمركز حول الذات والتخويف، بينما تتميز الدراسة الحالية بتقديمها لأبعاد مُحددة ومتكاملة لضعف الكفاءة القيادية تشمل (ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية، وقصور القدرة على اتخاذ القرار، وضعف مهارات التواصل والتأثير، وغياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط (وهو تصنيف لم تتبناه أي من الدراسات السابقة بهذا الشكل).

ومن حيث بيئة التطبيق، طُبقت الدراسات السابقة في بيئات متنوعة كالسويد (Fors Brandebo, 2020) والصين (Zhang et al., 2023) وأذربيجان (Hoffman et al., 2024) وأستراليا وكندا (Bosetti & Heffernan, 2021) والولايات المتحدة (Okpala, 2023; Benson et al., 2019) وهولندا وألبانيا (Nientied & Toska, 2022)، بينما تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها في بيئة المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم بالمملكة العربية السعودية، وهي بيئة لم تُدرس فيها هذه الظاهرة من قبل، مما يُوفر بيانات سياقية فريدة تُسهم في فهم الظاهرة في إطار الثقافة التنظيمية والإدارية السعودية.

ومن حيث المنهجية والعينة، اعتمدت بعض الدراسات السابقة على المنهج النوعي كدراسة (Okpala, 2023) ودراسة (Hoffman et al., 2024)، واعتمد بعضها على التحليل البعدي كدراسة (Li et al., 2024)، والمراجعة المنهجية كدراسة (Fischer et al., 2021) و (Akinyele & Chen, 2025)، والمنهج المفاهيمي كدراسة (Hogan et al., 2021) و (Nientied & Toska, 2022)، بينما تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الكمي بعينة كبيرة تبلغ 420 مفردة من المؤسسات الحكومية، مما يُتيح تعميمًا أوسع للنتائج واختبارًا إحصائيًا دقيقًا للعلاقات بين المتغيرات.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

مفهوم الكفاءة القيادية

تُعرّف الكفاءة القيادية بأنها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والسمات التي يمتلكها المدير والتي تُمكنه من التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

وتشمل هذه الكفاءات القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتواصل والتحفيز وبناء الرؤية الاستراتيجية وإدارة التغيير، وقد أشارت دراسة (Vera et al., 2022) إلى أن القيادة الاستراتيجية تتطلب تكامل الخصائص الفردية للقائد مع ديناميكيات التفاعل بين فريق الإدارة العليا والمنظمة ككل، مما يعني أن الكفاءة القيادية ليست سمة أحادية البعد بل منظومة متكاملة من القدرات المتفاعلة.

ويُعرّف ضعف الكفاءة القيادية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه القصور الواضح في قدرة المدير على ممارسة وظائفه القيادية الأساسية في أبعادها الأربعة المتمثلة في المهارات الإدارية والتنظيمية، واتخاذ القرار، والتواصل والتأثير، والرؤية الاستراتيجية والتخطيط، مما يُضعف قدرته على التأثير في المرؤوسين وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

الجانب المظلم للقيادة وعلاقته بضعف الكفاءة

شهدت العقود الأخيرة اهتمامًا بحثيًا متزايدًا بالجانب المظلم للقيادة الذي يتجاوز الصورة التقليدية الإيجابية للقائد الملهم والفعال، وقد أسهم (Hogan et al., 2021) في تأسيس هذا الاتجاه البحثي من خلال تقديمهم لمفهوم الجانب المظلم للشخصية القيادية الذي يشمل السمات والسلوكيات التي تُعيق فاعلية القيادة وتُلحق الضرر بالمنظمة والعاملين فيها، ويندرج ضعف الكفاءة القيادية ضمن هذا الإطار المظلم باعتباره شكلاً من أشكال الفشل القيادي الذي قد لا يكون مقصودًا بالضرورة لكنه يُنتج تداعيات سلبية لا تقل خطورة عن القيادة السامة أو الإشراف المسيء، وقد أكدت دراسة (Akinyele & Chen, 2025) أن القيادة السامة كأسلوب قيادي مدمر ومتعدد الأوجه تتضمن سلوكيات إدارية سلبية تشمل السعي للسلطة والاعتلال النفسي والفساد، وأن هناك حاجة ماسة لإعادة التفكير في مفهوم القيادة المدمرة وقياسها نظريًا وتجريبيًا، كما أوضحت دراسة (Fischer et al., 2021) أن هناك خلطًا مفاهيميًا في أدبيات الإشراف المسيء بين التقييمات الذاتية للمرؤوسين وبين السلوكيات الفعلية للقادة، مما يستوجب مزيدًا من الدقة في تحديد أبعاد الفشل القيادي ومؤشراته.

أبعاد ضعف الكفاءة القيادية

تتبنى هذه الدراسة أربعة أبعاد لضعف الكفاءة القيادية تم اشتقاقها من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة. يتمثل

البعد الأول في ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية ويُقصد به عدم قدرة المدير على تنظيم العمل وتوزيع المهام وإدارة الوقت والموارد بكفاءة، وقد أشارت دراسة (Fors Brandebo, 2020) إلى أن السلوكيات القيادية المدمرة المرتبطة بالمهام تؤدي بشكل مباشر إلى عواقب سلبية على المهمة التنظيمية ذاتها.

البعد الثاني فيتمثل في قصور القدرة على اتخاذ القرار ويعني التردد والتأخر في حسم القرارات والاعتماد المفرط على الآخرين في صياغتها، وقد أكدت دراسة (Benson et al., 2019) أن قرارات الترقية المبنية على الأداء الفني وليس الإمكانيات الإدارية تُنتج قيادات عاجزة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

البعد الثالث هو ضعف مهارات التواصل والتأثير ويُشير إلى عجز المدير عن إيصال التوجيهات بوضوح وإقناع المرؤوسين وتحفيزهم، وقد كشفت دراسة (Bosetti & Hefferman, 2021) أن القادة في التعليم العالي يواجهون صعوبات جمة في التواصل مع زملائهم السابقين بعد توليهم المناصب القيادية مما يُضعف قدرتهم على التأثير.

البعد الرابع فهو غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط ويعني افتقار المدير لرؤية واضحة لمستقبل المؤسسة وعمله بأسلوب ردود الأفعال بدلاً من الاستباقية، وهو ما أكدته دراسة (Zhang et al., 2023) حين أوضحت أن قيادة عدم التدخل التي تفتقر للرؤية والتوجيه لها تأثيرات سلبية على أداء المرؤوسين.

مبدأ بيتر وعلاقته بضعف الكفاءة القيادية

يُعد مبدأ بيتر الذي صاغه Peter and Hull عام 1969 من أبرز النظريات التي تُفسر ظاهرة ضعف الكفاءة القيادية، حيث يفترض أن الأفراد في المنظمات الهرمية يُرقَّون بناءً على أدائهم في مناصبهم الحالية حتى يصلوا إلى مستوى يتجاوز حدود كفاءتهم فيتوقفون عنده. وقد قدمت دراسة (Benson et al., 2019) أدلة تجريبية قوية تدعم هذا المبدأ من خلال تحليل بيانات أداء العاملين في 131 شركة، حيث تبين أن أفضل عامل ليس بالضرورة أفضل مرشح لمنصب المدير، كما أكدت دراسة (Pekol-Evans et al., 2024) أن غياب برامج التطوير القيادي المنظمة يُسهم في تفعيل مبدأ بيتر، حيث يتولى الأفراد مناصب قيادية دون تأهيل كافٍ مما يؤدي إلى ظهور قيادة غير منتجة.

فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين

مفهوم الصلاحيات الإدارية

تُعرّف الصلاحيات الإدارية بأنها الحق الرسمي الممنوح للمدير بموجب موقعه في الهيكل التنظيمي لاتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات وتخصيص الموارد ومحاسبة المرؤوسين، وتُشكل هذه الصلاحيات الأساس الذي تقوم عليه السلطة الرسمية للمدير وقدرته على ممارسة دوره القيادي.

ويُعرّف فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه الانتقال التدريجي وغير الرسمي للسلطة الفعلية والقدرة على اتخاذ القرارات والتأثير في مسار العمل من المدير إلى مرؤوسيه، نتيجة عجز المدير عن ممارسة صلاحياته بكفاءة، مما يُفضي إلى نشوء سلطة غير رسمية يمارسها المرؤوسون تتجاوز حدود أدوارهم الوظيفية المحددة.

التمييز بين فقدان الصلاحيات والتمكين الإداري

من الأهمية بمكان التمييز بين فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين وبين التمكين الإداري المقصود، فالتمكين هو عملية واعية ومخططة يقوم بها المدير الكفاء لتفويض جزء من صلاحياته للمرؤوسين بهدف تطوير قدراتهم وتعزيز مشاركتهم. أما فقدان الصلاحيات فهو عملية غير مقصودة تنشأ نتيجة الفراغ القيادي الذي يُحدثه ضعف كفاءة المدير، وقد أوضحت دراسة (Arshad et al., 2021) أن الإشراف المسيء يلحق الضرر بالتمكين النفسي والهيكلية للموظفين، مما يؤكد أن السياق القيادي السلبي لا يُنتج تمكينًا حقيقيًا حتى وإن انتقلت الصلاحيات فعليًا للمرؤوسين، كما أثبتت دراسة (Hoffman et al., 2024) أن القيادة المدمرة تُعيق أبعاد التمكين النفسي الأربعة من معنى وتقرير مصير وكفاءة وتأثير، مما يعني أن استحواذ المرؤوسين على الصلاحيات في ظل ضعف الكفاءة القيادية لا يُحقق التمكين الإيجابي بل يُنتج حالة من الفوضى التنظيمية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن الباحث من وصف ظاهرة ضعف الكفاءة القيادية للمديرين وفقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم كما هي في الواقع، والتعبير عنها كمياً وكيفياً، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

ويُعد هذا المنهج مناسباً لدراسة العلاقات والأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة في بيئتها الطبيعية دون تدخل من الباحث.

كما سيتضمن المنهج الوصفي التحليلي شقين أساسيين: الأول نظري يعتمد على المراجعة المنهجية للأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة لبناء الإطار النظري والمفاهيمي، والثاني ميداني تطبيقي يعتمد على تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم، ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن أسئلتها وصولاً إلى نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم بالمملكة العربية السعودية، والذين يعملون تحت إشراف مديرين مباشرين في مختلف المستويات الإدارية، ووفقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وهيئة الإحصاء العامة، يبلغ عدد الموظفين الحكوميين في منطقة القصيم ما يقارب 35,000 موظف وموظفة موزعين على عدد من الجهات الحكومية التي تشمل الإمارة والتعليم والصحة والبلديات والجهات الخدمية الأخرى، وسيتم التركيز على الموظفين في المستويات الإشرافية والتنفيذية الذين يتعاملون بشكل مباشر مع مديريهم ويمكنهم تقييم كفاءتهم القيادية.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة إجراء مسح شامل، ستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف الجهات الحكومية في مدينة القصيم، وباستناد إلى جدول Krejcie & Morgan (1970) لتحديد حجم العينة المناسب، وبالنظر إلى أن مجتمع الدراسة يبلغ تقريباً 35,000 موظف، فإن حجم العينة المطلوب سيكون 380 مفردة كحد أدنى عند مستوى ثقة 95%، وسيقوم الباحث بتوزيع 420 استبانة لتعويض الفاقد المتوقع في الاستبانات غير الصالحة أو غير المستردة، بحيث تُوزع بشكل متناسب على الجهات الحكومية المختلفة وفقاً لحجم العاملين في كل جهة لضمان التمثيل العادل لمجتمع الدراسة.

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية والأطروحات، والتقارير والوثائق الرسمية، وقواعد البيانات الإلكترونية، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة.
- المصادر الأولية: وتتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الميدانية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها.

13.1 أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وستكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل (ضعف الكفاءة القيادية للمديرين) ويتكون من أربعة أبعاد إجمالي (16)فقرة، موزعة كالتالي:

البعد	عدد الفقرات
ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية	4 فقرات
قصور القدرة على اتخاذ القرار	4 فقرات
ضعف مهارات التواصل والتأثير	4 فقرات
غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط	4 فقرات
الإجمالي	16 فقرة

القسم الثالث: المتغير التابع (فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين) ويتكون من محور واحد يشمل (10) فقرات تقيس مستوى فقدان المديرين لصلاحياتهم لصالح المرؤوسين.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26)فقرة بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية، وسيتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

وقد تم الاستناد في بناء أداة الدراسة إلى عدد من الدراسات السابقة، من أبرزها: دراسة (Fors Brandebo, 2020) في تحديد السلوكيات القيادية المدمرة المرتبطة بالمهام والعلاقات، ودراسة (Fischer et al., 2021) في قياس الإشراف المسيء ومحدداته، ودراسة (Hogan et al., 2021) في قياس الجانب المظلم للشخصية القيادية، ودراسة (Hoffman et al., 2024) في قياس التمكين النفسي للموظفين في ظل القيادة المدمرة، ودراسة (Arshad et al., 2021) في قياس التمكين النفسي والهيكل في ظل الإشراف المسيء، ودراسة (Benson et al., 2019) في قياس مؤشرات مبدأ بيتير وعدم التوافق بين الأداء الوظيفي والكفاءة الإدارية، ودراسة (بوديار وطواهير، 2021) في قياس أبعاد القيادة والتشارك المعرفي، ودراسة (غلبون وخالد، 2013) في قياس خصائص القيادة الإدارية وأثرها على أداء المرؤوسين، ودراسة (أحمد، 2021) في قياس القيادة الإدارية والثقة التنظيمية.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وسُستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد العينة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب الفقرات والأبعاد وفقاً لأهميتها.
- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة والتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومحاورها.
- تحليل الانحدار البسيط: (Simple Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد ضعف الكفاءة القيادية على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين.

- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد ضعف الكفاءة القيادية مجتمعة على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين.
- اختبار: (T-Test) لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ذات الفئات الثلاث فأكثر (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

15.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر ضعف الكفاءة القيادية للمديرين بأبعادها الأربعة (ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية، وقصور القدرة على اتخاذ القرار، وضعف مهارات التواصل والتأثير، وغياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط) على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين.
- الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: ستجرى الدراسة خلال العام الدراسي/الميلادي 2026م.
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم في المستويات الإشرافية والتنفيذية الذين يعملون تحت إشراف مديرين مباشرين.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ضعف الكفاءة القيادية للمديرين

1.1.2 تمهيد

تُمثّل الكفاءة القيادية أحد أهم محددات النجاح التنظيمي في بيئات العمل المعاصرة، إذ يتوقف عليها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتوظيف مواردها البشرية والمادية بصورة رشيدة. غير أنّ التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وتعدّد طبيعة المهام، وتنامي توقعات المرؤوسين، كشفت عن ظاهرة مقابلة لا تقل أهمية في الدراسة والتحليل، تتمثل في ضعف الكفاءة القيادية للمديرين. ويشير هذا المفهوم إلى القصور الذي يعتري المدير في امتلاك المهارات والقدرات والسمات اللازمة لممارسة الدور القيادي بفاعلية، بما ينعكس على أداء التابعين ومستوى التماسك التنظيمي. وقد استأثرت هذه الظاهرة باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة، لا سيما في ظل ما أشار إليه (Hogan et al., 2021) من أنّ الجانب المظلم للقيادة لم يُعدّ استثناءً نادرًا، بل نمطًا متكررًا تتحمل تبعاته المؤسسات والأفراد على حدّ سواء.

ولأن دراسة الظواهر القيادية لا تكتمل بمعزل عن فهم نقائصها، فإنّ تحليل ضعف الكفاءة القيادية يكتسب أهمية مزدوجة؛ فهو من جهة يكشف عن الفجوات التي تحول دون أداء المدير لدوره، ومن جهة أخرى يُمهّد لفهم انعكاسات هذا الضعف على بنية الصلاحيات داخل التنظيم. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية معمّقة لهذا المتغير، تبدأ بتأصيل المفهوم، ثم استعراض أهميته البحثية، فالأهداف التي يتغيّاها تحليله، وصولاً إلى أبعاده التي اعتمدتها الدراسة الحالية، واستراتيجيات التعامل معه.

2.1.2 مفهوم ضعف الكفاءة القيادية للمديرين

تتباين أدبيات الإدارة في مقاربة مفهوم ضعف الكفاءة القيادية، إذ تتعدد الزوايا التي يُنظر منها إلى هذه الظاهرة، بحسب المدرسة الفكرية والإطار النظري الذي ينطلق منه الباحث. وقد قارب (ولي وشيرواني، 2025) مفهوم الكفاءة القيادية بوصفها منظومة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تُمكن القائد من إدارة الموقف القيادي بفاعلية، ومن ثَمّ فإنّ ضعفها — وفق هذا التصور — يتجلى في انخفاض هذه المنظومة عن المستوى المطلوب لأداء الأدوار القيادية الموكلة للمدير. ويُلاحظ أنّ هذا الطرح ينتمي

إلى المدرسة السلوكية التي تربط الكفاءة بمجموع الممارسات القابلة للملاحظة والقياس، بعيداً عن السمات الشخصية المجردة.

وفي مقارنة مغايرة، يُقدّم (نجم وآخرون، 2025) الكفاءة القيادية باعتبارها مزيجاً من القدرات الفنية والإنسانية والإدراكية، تُتيح للقائد التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم نحو الأهداف. ووفق هذا التصور، يُمثّل ضعف الكفاءة القيادية اختلالاً في إحدى هذه القدرات أو في تكاملها، يترتب عليه قصور في التأثير وضعف في توجيه الجهود الجماعية. ويتقاطع هذا التعريف مع ما ذهب إليه (غلبون وخالد، 2013) من أنّ الخصائص القيادية الحديثة تُشكّل المرجعية التي يُقاس بناءً عليها مستوى الكفاءة، وأنّ غياب هذه الخصائص أو ضعفها يُنتج نمطاً قيادياً قاصراً عن التعامل مع متطلبات البيئة التنظيمية المعاصرة.

ومن منظور أكثر اتساعاً، عالج (Vera et al., 2022) الكفاءة القيادية في إطار القيادة الاستراتيجية، حيث يُنظر إليها بوصفها قدرة القائد على قراءة البيئة الخارجية، وصياغة التوجهات بعيدة المدى، وحشد الموارد التنظيمية لخدمتها. وبناءً على هذا التصور، فإنّ ضعف الكفاءة القيادية يتمظهر في عجز المدير عن تجاوز الأفق التشغيلي الضيق إلى الأفق الاستراتيجي الأرحب. وفي السياق ذاته، يُشير (Pembi et al., 2022) إلى أنّ الكفاءة القيادية ليست خاصية ثابتة، بل بنية ديناميكية تتشكّل عبر التفاعل بين الأنماط القيادية والخصائص الشخصية ومتطلبات الموقف، ومن ثمّ فإنّ ضعفها يُمكن أن يَنجم عن اختلال في أيّ من هذه المكونات أو في علاقتها التبادلية.

وفي طرح مُكمّل، يُقارب (Benson et al., 2019) ضعف الكفاءة القيادية من زاوية ما عُرف بـ"مبدأ بيتير"، الذي يفترض أنّ الأفراد يُرقّون في التنظيمات حتى يبلغوا مستوى عدم كفاءتهم؛ إذ يُكافأ الموظفون على أدائهم في وظائفهم الحالية بالترقية إلى مناصب قيادية قد لا يمتلكون كفاءاتها، ممّا يُنتج جيلاً من المديرين يعانون من فجوة بين متطلبات المنصب القيادي وقدراتهم الفعلية. ويعزّز هذا الطرح ما أورده (Pekol-Evans et al., 2024) من أنّ برامج تنمية القيادة كثيراً ما تعجز عن سدّ هذه الفجوة، ممّا يُبقي ضعف الكفاءة القيادية ظاهرة مستمرة في كثير من المؤسسات.

أما (أحمد، 2021) فيُقدّم مقارنة تربط القيادة الإدارية بالأبعاد التنظيمية الأوسع، حيث تُشكّل الكفاءة القيادية أساساً لبناء الثقة بين القائد والمرؤوسين؛ ومن ثمّ، فإنّ ضعفها يُفضي إلى تآكل هذه الثقة، وانحيار

العلاقات التنظيمية. ويلتقي هذا الطرح مع ما ذهب إليه (Bosetti & Heffernan, 2021) في تأكيدهما أنّ ضعف الكفاءة القيادية لا يقتصر على البُعد الفني، بل يمتد إلى البُعد العاطفي والشخصي، حيث يعجز القائد عن إدارة انفعالاته وعلاقاته الإنسانية داخل البيئة التنظيمية.

ويُلاحظ من خلال استعراض هذه التعريفات أنّها تتدرج من المقاربة الضيقة التي تُركّز على المهارات الفردية، إلى المقاربة الواسعة التي تستوعب الأبعاد الاستراتيجية والعلائقية والمؤسسية. ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم أنّ ضعف الكفاءة القيادية للمديرين يُمكن تعريفه إجرائيًا بأنّه: حالة من القصور المركّب التي تعترى المدير في امتلاكه للمهارات الإدارية والتنظيمية، وقدرته على اتخاذ القرار، ومهاراته في التواصل والتأثير، ووعيه بالرؤية الاستراتيجية وأساليب التخطيط، بما يُحدث فجوة بين متطلبات الدور القيادي ومستوى الأداء الفعلي، وتنعكس آثاره على البنية التنظيمية، لا سيما على توزيع الصلاحيات بين المدير ومروؤوسيه. وهذا التعريف يستوعب الأبعاد الأربعة التي تنطلق منها الدراسة الحالية، ويُؤسس لمعالجة المتغير في سياق التطبيق بالمؤسسات الحكومية.

3.1.2 أهمية دراسة ضعف الكفاءة القيادية للمديرين

تكتسب دراسة ضعف الكفاءة القيادية أهمية متنامية في الفكر الإداري المعاصر، نظرًا لما تُمثّله هذه الظاهرة من تحدٍّ يمس جوهر العملية التنظيمية، ويُلقى بظلاله على مختلف مكونات النسق الإداري. فالقيادة ليست مجرد وظيفة من وظائف الإدارة، بل هي المحور الذي تدور حوله سائر الوظائف؛ ومن ثمّ فإنّ أيّ خلل يصيب كفاءة من يمارسها يُحدث اضطرابًا في المنظومة بأسرها. وقد تتامى الاهتمام بهذا الموضوع في ضوء تزايد الدراسات التي تكشف عن الأثر المُمتد لضعف القيادة على الأفراد والجماعات والمؤسسات معًا.

ويُشير (Hogan et al., 2021) إلى أنّ أهمية دراسة ضعف الكفاءة القيادية تتجلى في عدة جوانب جوهرية: أولها أنّها تكشف عن الكلفة الحقيقية للقيادة السيئة، التي طالما جرى التقليل من شأنها مقابل الاحتفاء بنماذج القيادة الناجحة؛ وثانيها أنّها تُسهم في بناء معايير أكثر صرامة لاختيار القادة وتقييمهم، بدلًا من الاعتماد على معايير شكلية لا تعكس الكفاءة الحقيقية؛ وثالثها أنّها تُتيح فهمًا أعمق للتفاعل بين القائد وبيئته التنظيمية، حيث لا يمكن عزل ضعف القيادة عن السياق الذي يُنتجها ويُديمها؛ ورابعها أنّها

تُشكّل منطلقاً لبناء برامج تطوير قيادي أكثر واقعية، تنطلق من تشخيص دقيق لمواطن الضعف بدلاً من الترويج لنماذج مثالية مجردة.

ويُضيف (Fischer et al., 2021) أنّ أهمية الموضوع تتبع كذلك من ضرورة إعادة التفكير الجذري في الأنماط القيادية السلبية، بوصفها بنية متعددة الأبعاد لا يمكن اختزالها في مظاهر سطحية. فدراسة هذه الأنماط، ومنها ضعف الكفاءة القيادية، تُسهم في تطوير الإطار النظري للقيادة بمجمله، إذ تكشف عن الافتراضات الضمنية التي تُحكم تصوراتنا عن القيادة الجيدة، وتدفع نحو معالجة أكثر شمولاً للظاهرة القيادية.

ويرى (Li et al., 2024) أنّ أهمية دراسة ضعف الكفاءة القيادية تتمثل في كونها تُتيح تتبّع الآثار التراكمية لهذه الظاهرة عبر الزمن، وهو ما يصعب رصده من خلال الدراسات المقطعية. فالضعف القيادي لا يُنتج آثاره دفعةً واحدة، بل يتراكم تدريجيًا في صورة تآكل الثقة، وانخفاض الانتماء، وارتفاع نية ترك العمل، وتدهور المناخ التنظيمي. ومن ثَمَّ، فإنّ الكشف عن هذه الديناميكية يُمثّل إضافة جوهرية للأدبيات الإدارية.

ويؤكد (نور الدين ومعمري، 2025) أنّ أهمية دراسة الكفاءة القيادية وضعفها تتجلى في علاقتها المباشرة بعملية اتخاذ القرار، التي تُعدّ جوهر العمل الإداري؛ إذ إنّ القرار القيادي يُمثّل المحصلة النهائية لمستوى الكفاءة، ومن ثَمَّ فإنّ ضعف هذه الكفاءة ينعكس مباشرة على جودة القرارات وتوقيتها وملاءمتها. ويستمدّ هذا الطرح أهميته من كون عملية اتخاذ القرار تتجاوز البُعد الفردي للقائد لتطال البنية التنظيمية بأسرها.

ومن منظور تطبيقي، تكتسب الدراسة أهمية خاصة في سياق المؤسسات الحكومية، حيث تتسم البنية التنظيمية بالتعقيد والهرمية، ويُمثّل توزيع الصلاحيات قضية محورية. وفي هذا السياق، يُسهم تشخيص ضعف الكفاءة القيادية في فهم الأسباب الكامنة وراء اضطراب توزيع الصلاحيات، بما قد يؤدي إلى انتقالها من المديرين إلى المرؤوسين بصورة غير رسمية. وهو ما يُلَامسه (Nientied & Toska, 2022) عند مناقشتها لنظرية بدائل القيادة، التي ترى أنّ ضعف القيادة قد يُفضي إلى نشوء بدائل تنظيمية أو فردية تُعوّض الفراغ القيادي.

وعلى الصعيد المنهجي، تكتسب دراسة ضعف الكفاءة القيادية أهمية في إثراء أدوات القياس والتقييم في الفكر الإداري؛ إذ يُشير (Pembi et al., 2022) إلى أن تطوير مؤشرات دقيقة لقياس الكفاءة القيادية وضعفها يُسهم في تجاوز الأحكام الانطباعية التي طالما هيمنت على تقييم القيادة في كثير من المؤسسات. ويُتيح هذا التطور المنهجي بناء تشخيص موضوعي يُعتمد عليه في رسم سياسات التنمية القيادية.

كما تنبثق أهمية الدراسة من ارتباطها بمفهوم الثقة التنظيمية، حيث يُبين (أحمد، 2021) أن القيادة الإدارية تُشكّل ركيزة أساسية لبناء الثقة بين القائد والمرؤوسين، وأن ضعف هذه القيادة يُضعف الثقة ويُربك العلاقات التنظيمية. ومن ثَمَّ، فإنّ دراسة ضعف الكفاءة القيادية تُتيح فهم الآليات التي يتآكل من خلالها الرصيد الثقة داخل المؤسسة، وتُمهّد لتطوير استراتيجيات لاستعادته.

4.1.2 أهداف دراسة ضعف الكفاءة القيادية للمديرين

تتعدد الأهداف التي يتغيّاها الباحثون من دراسة ضعف الكفاءة القيادية، وتتنوع بتنوع المداخل النظرية والميادين التطبيقية. ويمكن استعراض أبرز هذه الأهداف من خلال آراء عدد من الباحثين على النحو الآتي:

يرى (Akinyele & Chen, 2025) أن أهداف دراسة الجوانب السلبية للقيادة تتصرف إلى: أولاً، الكشف عن الأسباب الكامنة وراء بروز أنماط القيادة المُختلّة في التنظيمات؛ ثانياً، تحليل العواقب التي تترتب على هذه الأنماط في مستويات الفرد والجماعة والمؤسسة؛ ثالثاً، تقديم إطار تفسيري يربط بين هذه الأسباب والعواقب عبر آليات وسيطة يمكن التدخل فيها؛ رابعاً، صياغة توصيات قابلة للتطبيق تُسهم في الوقاية من هذه الأنماط ومعالجتها.

ويُحدّد (Fors Brandebo, 2020) جملة من الأهداف تتعلق بدراسة القيادة الهدّامة في سياقات الأزمات، تتمحور حول: تحديد المؤشرات السلوكية الدالة على ضعف الكفاءة القيادية في المواقف الحرجة؛ وتقصي العلاقة بين هذه المؤشرات وقدرة المؤسسة على الاستجابة للأزمات؛ وبناء تصور حول الفرق بين القيادة الفاعلة والقيادة المُختلّة في ظروف الضغط؛ وتطوير أدوات للتشخيص المبكر للقصور القيادي قبل أن يتحول إلى أزمة مزمنة.

أما (Güntner et al., 2021) فيرى أنّ من أبرز أهداف هذا الحقل البحثي: استكشاف العوامل الفردية والموقفية التي تُسهم في انبثاق السلوك القيادي الهدّام؛ وفهم دور المرؤوسين أنفسهم في تشكيل هذا السلوك من خلال استجاباتهم وتوقعاتهم؛ وتحليل التفاعل المتبادل بين القائد والتابع في إنتاج الأنماط القيادية السلبية؛ وتقديم رؤية أكثر تركيباً تتجاوز تحميل القائد وحده مسؤولية الضعف القيادي.

ويُشير (Octavian, 2023) إلى أنّ دراسة القيادة السامة تستهدف: توثيق الآثار الإنسانية والتنظيمية لهذا النمط من القيادة؛ ورفع الوعي بخطورة الظاهرة في أوساط الممارسين والباحثين؛ وتشكيل ضغط مؤسسي وأخلاقي يدفع نحو معايير أكثر صرامة في اختيار القادة؛ وتطوير سياسات داخلية تُتيح للمرؤوسين الإبلاغ عن السلوك القيادي المُختلّ دون خشية من الانتقام.

ويؤكد (Basalamah et al., 2021) أنّ من الأهداف الجوهرية: ربط الكفاءة القيادية ببرامج التدريب والتطوير المهني؛ وتشخيص الفجوة بين الكفاءات المتوفرة لدى المديرين والكفاءات المطلوبة لأداء أدوارهم؛ وتقييم فاعلية برامج التنمية القيادية القائمة في سدّ هذه الفجوة؛ وتقديم توصيات لإعادة هيكلة هذه البرامج بما يتلاءم مع التحديات المعاصرة.

ويُضيف (نجم وآخرون، 2025) أنّ من أهداف دراسة الكفاءات القيادية: فهم الدور الذي تلعبه في تشكيل أداء العاملين؛ وتحديد المتغيرات الوسيطة التي تُفسّر هذا الدور؛ وتقديم نموذج تفسيري متكامل يربط بين الكفاءات القيادية ومخرجات الأداء؛ ومساعدة المؤسسات على بناء سياسات للتطوير القيادي تنطلق من تشخيص علمي دقيق.

وفي ضوء هذه الأهداف، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في الكشف عن أثر ضعف الكفاءة القيادية للمديرين بأبعاده المختلفة على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين، مع تقديم تشخيص لمواطن الضعف الأكثر تأثيراً، وتوفير قاعدة معرفية تُسهم في توجيه السياسات الإدارية في المؤسسات الحكومية.

5.1.2 أبعاد ضعف الكفاءة القيادية للمديرين

تمّ تحديد أبعاد ضعف الكفاءة القيادية في الدراسة الحالية بناءً على المراجعة المتأنية لعدد من الدراسات السابقة، في مقدمتها دراسة (نجم وآخرون، 2025) التي قاربت الكفاءات القيادية بوصفها بنية متعددة

الأبعاد تشمل المهارات الإدارية والقدرات القرارية والمهارات التواصلية والتوجه الاستراتيجي، ودراسة (ولي وشيرواني، 2025) التي عالجت الكفاءة القيادية من زاوية متطلبات الدور القيادي، فضلاً عن دراسة (غلبون وخالد، 2013) التي تناولت خصائص القيادة الإدارية الحديثة، ودراسة (Vera et al., 2022) التي عمقت البعد الاستراتيجي للقيادة. وقد أفضت هذه المراجعة إلى تبني أربعة أبعاد تُمثّل المتغير المستقل في الدراسة الحالية، يتم تناولها فيما يأتي:

❶ ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية

يُمثّل هذا البعد القصور في امتلاك المدير للمهارات الفنية والتنظيمية اللازمة لإدارة الأنشطة اليومية وتنظيم الموارد البشرية والمادية في إطار العمل المؤسسي. ويتجلى هذا الضعف في عدة مظاهر، أبرزها: عزز المدير عن توزيع المهام وفق معايير موضوعية، وقصوره في تنظيم الوقت وإدارة الأولويات، وإخفاقه في بناء نظم متابعة فعّالة لسير العمل، وضعف قدرته على التنسيق بين الإدارات المختلفة. ويُشير (غلبون وخالد، 2013) إلى أنّ المهارات الإدارية والتنظيمية تُعدّ من أبرز خصائص القيادة الإدارية الحديثة، وأنّ غيابها أو ضعفها يُحدث اضطراباً في الأداء التنظيمي بأكمله، إذ تتحول الإدارة من ممارسة منهجية موجّهة إلى استجابة عشوائية لمتطلبات اللحظة.

ويتعمّق هذا البعد في ضوء ما طرحه (Benson et al., 2019) حول مبدأ بيتر؛ إذ يُمثّل ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية إحدى أبرز التجليات لهذا المبدأ، حيث يُرقى الموظفون إلى مناصب قيادية لا تتناسب مع كفاءاتهم التنظيمية، فيظهر القصور بصورة جلية في إدارة المهام اليومية، رغم أنّهم كانوا متميزين في أدوارهم السابقة الأقل تعقيداً. ويُكمّل (Pekol-Evans et al., 2024) هذا الطرح بالإشارة إلى أنّ برامج التطوير القيادي القائمة كثيراً ما تعجز عن سدّ هذه الفجوة المهارية، نظراً لاعتمادها على مقاربات نظرية مجردة لا تُلامس الواقع التنظيمي الفعلي.

كما يرتبط هذا البعد بمفهوم الكفاءة الذاتية للمدير، حيث يُبيّن (نجم وآخرون، 2025) أنّ الكفاءات القيادية لا يمكن أن تُؤتي ثمارها إلا حين تقترن بإحساس داخلي بالقدرة والثقة، فضعف المهارات الإدارية يُلزمه في الغالب تآكل في الكفاءة الذاتية، ممّا يُنتج حلقة مفرغة من القصور وتراجع الثقة.

❷ قصور القدرة على اتخاذ القرار

يُشير هذا البعد إلى عجز المدير عن اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبالكيفية الملائمة، سواء بسبب التردد، أو ضعف القدرة على تحليل المعلومات، أو الخشية من تحمّل تبعات القرار، أو الاعتماد المفرط على الآخرين في حسم المواقف. ويرى (نور الدين ومعمري، 2025) أنّ اتخاذ القرار يُمثّل المحصلة العملية لمستوى الكفاءة القيادية، إذ تتجمّع فيه المهارات التحليلية والإدراكية والاتصالية، وأنّ الأنماط القيادية المختلفة تُحدث تأثيرات متباينة في جودة هذه العملية. ومن ثَمَّ، فإنّ ضعف الكفاءة في هذا البعد يُفسي إلى قرارات متأخرة أو غير ملائمة، أو إلى تجنب اتخاذ القرار جملةً، ممّا يُحدث فراغاً قيادياً يضطر المرؤوسون إلى ملئه.

ويتقاطع هذا البعد مع ما تناوله (Klasmeier et al., 2022) بشأن القيادة المتساهلة (Laissez-faire)، التي تتميز بتجنب اتخاذ القرارات والتّصلّ من المسؤوليات القيادية. فعلى الرغم من أنّ القيادة المتساهلة قد تبدو في ظاهرها أقل ضرراً من الأنماط الاعتدائية، فإنّها في حقيقتها تُمثّل نمطاً هداماً بفعل ما تُحدثه من فراغ قراري داخل التنظيم. وفي السياق ذاته، يُحلّل (Zhang et al., 2023) هذا النمط مُبيّناً أنّ آثاره تتفاوت بحسب توجّه الأهداف لدى المرؤوسين، إلا أنّه يُولّد في معظم الحالات اضطراباً في عملية صنع القرار التنظيمي.

ويؤكّد (Fors Brandebo, 2020) أنّ قصور القدرة على اتخاذ القرار يبرز بصورة أوضح في سياقات الأزمات، حيث يتعطلّ المدير عن الاستجابة الحاسمة، فتتفاقم الأزمة وتزداد تكلفتها. ويكمل (Hogan et al., 2021) هذه الفكرة بالإشارة إلى أنّ القيادة السيئة كثيراً ما تُكتشف في لحظات الاختبار، حين يعجز القائد عن اتخاذ قرارات صعبة في توقيتها الحرج.

❶ ضعف مهارات التواصل والتأثير

يتمحور هذا البعد حول قصور المدير في توصيل أفكاره وتوجيهاته إلى المرؤوسين بصورة واضحة ومقنعة، وفي بناء علاقات مهنية صحية تُتيح له التأثير الإيجابي في سلوكهم. ويتجلى هذا الضعف في غموض الرسائل الإدارية، وضعف الإصغاء، وعدم القدرة على إدارة الاجتماعات وحلّ النزاعات، فضلاً عن تدني القدرة على الإقناع والتحفيز. ويبيّن (أحمد، 2021) أنّ التواصل الفعّال يُمثّل ركيزة أساسية لبناء الثقة التنظيمية، وأنّ ضعفه يُؤدّي إلى تآكل هذه الثقة وانهايار جسور التفاهم بين القائد ومرؤوسيه.

وفي مقاربة أعمق، يُشير (Arshad et al., 2021) إلى أنّ ضعف مهارات التواصل قد يتطور — في حالات معينة — إلى أنماط من الإشراف المُسيء، حيث يلجأ المدير إلى أساليب اتصالية فضّة بسبب عجزه عن التواصل البناء، ممّا يحدث ضررًا مزدوجًا في العلاقة مع المرؤوسين. ويُكمل (Okpala, 2023) هذا التحليل بالإشارة إلى أنّ تجارب المرؤوسين مع القادة ضعيفي مهارات التواصل تتسم بالشعور بالاغتراب وانعدام التقدير، ممّا يدفعهم إلى الانسحاب النفسي من بيئة العمل.

ويرتبط هذا البعد كذلك بمفهوم التأثير القيادي، حيث يُبين (Pembi et al., 2022) أنّ القيادة في جوهرها عملية تأثير، وأنّ المدير الذي يفتقر إلى مهارات التأثير يفقد قدرته على توجيه المرؤوسين رغم امتلاكه السلطة الرسمية. ويُلّامس هذا الطرح ما أشار إليه (Zheng et al., 2021) بشأن القيادة السلطوية، التي تلجأ إلى الإملاء بدلًا من الإقناع نتيجة عجزها عن التأثير عبر الوسائل التواصلية الإيجابية.

❶ غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط

يُشير هذا البعد إلى افتقار المدير للقدرة على استشراف المستقبل، وصياغة توجهات بعيدة المدى للمؤسسة، وبناء خطط متكاملة لتحقيق هذه التوجهات. ويتمظهر هذا الضعف في انحصار اهتمام المدير في الجوانب التشغيلية اليومية، وعجزه عن قراءة المتغيرات البيئية، وضعف قدرته على ترجمة التوجهات العامة إلى خطط قابلة للتنفيذ. ويؤكد (Vera et al., 2022) أنّ القيادة الاستراتيجية تتجاوز حدود الإدارة التشغيلية لتُلامس قضايا التوجه المؤسسي وحوكمة الموارد، وأنّ غيابها يحدث فجوة في التوجيه العام للمؤسسة.

ويُضيف (Hogan et al., 2021) أنّ من أبرز الدروس المستخلصة من عقدين من البحث في القيادة السيئة أنّ غياب الرؤية الاستراتيجية يُمثّل أحد أكثر صور الضعف القيادي خطورة، لأنّه يُعرّض المؤسسة لمخاطر بعيدة المدى لا تتجلى آثارها فورًا، بل تتراكم حتى تنفجر في صورة أزمات هيكلية. ويتقاطع هذا الطرح مع ما ذهب إليه (Pembi et al., 2022) من أنّ الأنماط القيادية الناجحة تتميز بقدرتها على المواءمة بين الرؤية والتخطيط والتنفيذ، وأنّ أيّ خلل في هذه الحلقة يحدث اضطرابًا في الأداء المؤسسي.

ويرتبط هذا البعد كذلك بقدرة المدير على إدارة التغيير، حيث يُمثّل غياب الرؤية الاستراتيجية عائقًا أمام مواكبة التحولات البيئية، فيتحول المدير إلى موقف رد الفعل بدلًا من المبادرة. ويُلّامس هذا ما طرحه

(Bosetti & Heffernan, 2021) من أن القيادة الفاعلة تستلزم قدرة على التفكير الاستراتيجي تتجاوز الانشغال بالأعباء اليومية إلى استشراف الأفق الأوسع.

6.1.2 استراتيجيات التعامل مع ضعف الكفاءة القيادية للمديرين

تتعدد الاستراتيجيات التي طُرحت في الأدبيات للتعامل مع ظاهرة ضعف الكفاءة القيادية، وتتوزع بين استراتيجيات وقائية تستهدف منع وقوع الظاهرة، واستراتيجيات علاجية تسعى إلى معالجتها بعد وقوعها. وفي مقدمة الاستراتيجيات الوقائية تأتي إعادة هيكلة معايير الترقية والاختيار القيادي، بحيث لا تقتصر على معايير الأقدمية أو الأداء في المنصب السابق، بل تستند إلى تقييم دقيق للكفاءات المطلوبة للمنصب القيادي ذاته. ويؤكد (Benson et al., 2019) أن تجاوز مبدأ بتر يستلزم فصل قرارات الترقية عن قرارات المكافأة، بحيث لا يُكافأ الموظفون المتميزون في وظائفهم الحالية بترقية إلى مناصب قد لا يملكون كفاءاتها.

وتأتي بعد ذلك استراتيجية تطوير برامج التنمية القيادية بصورة تتجاوز المقاربات النظرية إلى التدريب التطبيقي القائم على المحاكاة وحل المشكلات الواقعية. ويبيّن (Basalamah et al., 2021) أن التدريب القيادي يُؤتي ثماره حين يستهدف الكفاءات المحددة بدقة، ويُربط بقياس مستمر للأثر. ويكمل (Pekol- Evans et al., 2024) هذه الفكرة بالتأكيد على ضرورة إعادة تصميم برامج التطوير القيادي بحيث تُلامس الفجوات المهارية الفعلية لا الافتراضية.

ومن الاستراتيجيات العلاجية، تأتي استراتيجية التوجيه والإرشاد القيادي (Mentoring) ، التي تستند إلى مرافقة المديرين ضعيفي الكفاءة بقيادة ذوي خبرة، بهدف نقل المعرفة الضمنية وتطوير المهارات في سياق العمل. كما تُطرح استراتيجية إعادة توزيع الأدوار، بحيث يُنقل المديرين الذين يثبت ضعف كفاءتهم إلى مواقع تتناسب مع قدراتهم الفعلية، دون أن يُمثل ذلك إقصاءً وظيفيًا. وفي السياق ذاته، يُطرح (Nientied & Toska, 2022) ما يُمكن تسميته باستراتيجية البدائل القيادية، حيث تلجأ المؤسسات إلى تطوير نظم وآليات تعويض الفراغ القيادي الناتج عن ضعف الكفاءة، عبر تمكين فرق العمل، وتطوير الإجراءات المعيارية، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الأداء بصورة مستقلة عن الكاريزما الفردية للقائد.

وتمثل استراتيجية التشخيص المبكر إحدى أهم الاستراتيجيات في هذا المجال، حيث تستلزم بناء نظم تقييم دورية تكشف عن مؤشرات الضعف القيادي قبل أن تتراكم آثاره. ويؤكد (Fischer et al., 2021)

أنّ الكشف المبكر عن الأنماط القيادية المُختلّة يُتيح التدخل في مرحلة يكون فيها التصحيح ممكنًا وأقلّ كلفة. كما تُطرح الأدبيات استراتيجية تعزيز التّمكن النفسي للمرؤوسين، التي وإن كانت تُستهدف تعويض آثار الضعف القيادي، فإنّها تُسهم في الوقت ذاته في خلق بيئة تنظيمية أكثر مرونة. ويُلَاحَظ هذا ما طرحه (Hoffman et al., 2024) من أنّ التّمكن النفسي يُمثّل آلية مهمة في تخفيف الآثار السلبية للقيادة المُختلّة على المرؤوسين.

وأخيرًا، تبرز استراتيجية البناء المؤسسي للحوكمة القيادية، التي تُستند إلى وضع أطر مؤسسية تُحدّ من الاستفراد بالقرار، وتُتيح مراجعة الأداء القيادي وفق معايير شفافة. ويُشير (Octavian, 2023) إلى أنّ المعالجة المؤسسية للقيادة السامة وضعف الكفاءة تُتطلب بنية حوكمية تكفل المساءلة وتُقلّل من فرص استمرار الأنماط القيادية المُختلّة.

المبحث الثاني: فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين

1.2.2 تمهيد

تُعَدّ الصلاحيات الإدارية الركيزة التي يستند إليها المدير في ممارسة دوره القيادي، إذ تُمثّل الإطار الرسمي الذي يُتيح له اتخاذ القرارات، وتوزيع المهام، ومتابعة التنفيذ، وتوجيه الموارد بما يُحقّق الأهداف التنظيمية. وفي البنية التقليدية للتنظيم، تتدفّق الصلاحيات من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته وفق تسلسل واضح يكفل وحدة الأمر وانضباط العلاقات. غير أنّ الواقع التنظيمي المعاصر يكشف عن ظاهرة لافتة تتمثل في فقدان المديرين لصلاحياتهم لصالح المرؤوسين، حيث تتحسر السلطة الفعلية للمدير تدريجيًا، وتنتقل ممارستها الواقعية إلى مستويات أدنى في التنظيم، دون أن يرافق ذلك في الغالب تعديل رسمي للهياكل والاختصاصات.

ولا يُمثّل هذا الانتقال تقويضًا مقصودًا للسلطة بقدر ما يعكس انزياحًا غير منظم في مراكز التأثير، ينجم عن جملة من العوامل، في مقدمتها ضعف الكفاءة القيادية للمدير ذاته. ويحدث هذا فقدان للصلاحيات اضطرابًا في البنية التنظيمية، إذ يُخلّ بمبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية، ويترك خطوط المساءلة، ويؤلّد فراغًا قياديًا تتسلّل إليه ممارسات غير رسمية. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية لهذه الظاهرة، تبدأ بتأصيل مفهومها، ثم استعراض أهميتها البحثية والتنظيمية، فالأهداف التي يُتغيّاها تحليلها، وصولًا إلى أبعادها ومؤثراتها، واستراتيجيات استعادة التوازن في توزيع الصلاحيات.

2.2.2 مفهوم فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين

تتباين الأدبيات الإدارية في مقارنة مفهوم فقدان الصلاحيات، إذ يتجاذب هذا المفهوم حقول معرفية متعددة تشمل نظرية التنظيم، وعلم السلوك التنظيمي، ودراسات القيادة. وقد قارب (Nientied & Toska, 2022) هذا المفهوم من زاوية نظرية بدائل القيادة، التي تفترض أنّ ثمة عوامل تنظيمية وفردية وموقفية تنشأ كبدايل عن القيادة الرسمية، وتقوم بأداء وظائفها حين يعجز القائد عن أدائها. ومن ثمّ، فإنّ فقدان الصلاحيات وفق هذا التصور هو نتيجة طبيعية لانبثاق هذه البدائل في غياب قيادة فاعلة، حيث ينتقل مركز التأثير الفعلي إلى المرؤوسين بفعل الفراغ الذي تخلفه القيادة الضعيفة.

وفي مقاربة مغايرة، يطرح (Klasmeier et al., 2022) فهمًا لهذا المفهوم ينبثق من تحليل القيادة المتساهلة، التي تتميز بتجنب القائد لممارسة دوره وتصله من مسؤولياته. ووفق هذا التصور، فإن فقدان الصلاحيات يتجلى في الانسحاب التدريجي للمدير من مواقع اتخاذ القرار وتوجيه العمل، مما يدفع المرؤوسين إلى ملء هذا الفراغ بصورة عفوية أو منظّمة. ويكمل (Zhang et al., 2023) هذا الطرح بالإشارة إلى أنّ الانسحاب القيادي قد يفتح المجال أمام المرؤوسين لممارسة قدر من المبادرة، إلا أنّه في الوقت ذاته يحدث اضطرابًا في توزيع الصلاحيات، خاصة حين لا يكون هذا الانسحاب مصحوبًا بإطار مؤسسي ينظم انتقال السلطة.

ومن منظور مختلف، يُقارب (Güntner et al., 2021) هذه الظاهرة من زاوية مقاومة المرؤوسين وعدم اتباعهم لتوجيهات القائد، حيث تنشأ حالة من التفاوض غير الرسمي حول الصلاحيات، يفقد فيها المدير قدرته على فرض إرادته، فتنتقل ممارسة السلطة الفعلية إلى الطرف الأكثر تأثيرًا في المعادلة، وهو في الغالب المرؤوسون الأقدر على المقاومة أو الأكثر امتلاكًا للمعرفة الفنية. ويتقاطع هذا الطرح مع ما ذهب إليه (Pembi et al., 2022) من أنّ القيادة في جوهرها علاقة تفاعلية، وأنّ ضعف أحد طرفيها يُفضي إلى إعادة تشكيل توازن القوى داخل التنظيم لصالح الطرف الآخر.

ويقدّم (نور الدين ومعمري، 2025) فهمًا لفقدان الصلاحيات ينطلق من زاوية النمط القيادي وعملية اتخاذ القرار، حيث يُمثّل القرار القيادي المؤشر العملي لممارسة الصلاحيات؛ فحين يعجز المدير عن اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، أو يلجأ إلى تأجيلها أو إحالتها إلى المرؤوسين، فإنّه يفقد جزءًا من صلاحياته بصورة فعلية وإن احتفظ بها رسميًا. ويتعرّز هذا الفهم في ضوء ما طرحه (Vera et al., 2022) من أنّ القيادة الاستراتيجية تنطوي على ممارسة منهجية للصلاحيات في صياغة التوجهات وحشد الموارد، وأنّ غياب هذه الممارسة يُفضي إلى انحسار السلطة القيادية لصالح مستويات أدنى أكثر انخراطًا في تفاصيل العمل اليومي.

وفي مقاربة سوسيو-تنظيمية، يطرح (Hoffman et al., 2024) أنّ فقدان الصلاحيات قد يُنظر إليه من زاوية التمكن النفسي للمرؤوسين، حيث يتسبّب ضعف القيادة في دفع المرؤوسين إلى تطوير شعور بالسيطرة والاستقلالية، يُتيح لهم ممارسة قدر من الصلاحيات لم تُمنح لهم رسميًا. غير أنّ هذا التمكن الذي ينشأ في ظل قيادة مُختلة يختلف جوهريًا عن التمكن المنظم الذي ينبع من سياسة إدارية واعية. ويؤكد (Arshad et al., 2021) أنّ العلاقة بين القائد والمرؤوس تتأثر بعوامل وسيطة كالصمود النفسي

وعلاقات الصداقة في مكان العمل، التي قد تدفع المرؤوسين إلى تكوين كتل غير رسمية تمارس تأثيرًا يتجاوز مواقعها في الهرم التنظيمي.

ويمكن في ضوء هذه المقاربات تعريف فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين إجرائيًا بأنه: حالة تنظيمية ينحسر فيها نطاق السلطة الفعلية التي يمارسها المدير، وتنتقل ممارستها الواقعية إلى المرؤوسين بصورة غير رسمية أو شبه رسمية، نتيجة لضعف الكفاءة القيادية أو الانسحاب القيادي أو مقاومة المرؤوسين، بما يحدث فجوة بين السلطة الرسمية المعلنة والسلطة الفعلية الممارسة، وينعكس على بنية اتخاذ القرار وتوزيع المسؤوليات في التنظيم. ويستوعب هذا التعريف الأبعاد المختلفة للظاهرة، ويربطها بالسياق التنظيمي الذي تتشكل فيه.

3.2.2 أهمية دراسة فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين

تكتسب دراسة ظاهرة فقدان الصلاحيات أهمية متزايدة في الفكر الإداري المعاصر، نظرًا لما تُمثله من تحدٍّ يمسّ جوهر البناء التنظيمي، ويؤثر في فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. فالصلاحيات ليست مجرد رمز للسلطة، بل هي الأداة العملية التي يمارس بها المدير دوره القيادي؛ ومن ثمّ فإنّ فقدانها يؤدي إلى تفرغ المنصب القيادي من مضمونه، وانهيار التوازن بين السلطة والمسؤولية الذي يُمثّل أحد المبادئ التأسيسية لعلم الإدارة.

ويشير (Hogan et al., 2021) إلى أنّ أهمية دراسة هذه الظاهرة تكمن في عدة جوانب: أولها، أنّها تكشف عن الكلفة التنظيمية الخفية للقيادة السيئة، التي لا تقتصر على آثار مباشرة على الأفراد، بل تمتد إلى إعادة تشكيل توزيع السلطة في التنظيم؛ وثانيها، أنّها تُتيح فهمًا أعمق للديناميكية التي تربط بين ضعف القيادة وتحوّل البنى التنظيمية الرسمية إلى بنى غير رسمية؛ وثالثها، أنّها تفتح الباب أمام تقييم نقدي لمبدأ وحدة الأمر في البيئات التي تتسم بضعف القيادة؛ ورابعها، أنّها تُسهم في بناء معايير تشخيصية تستند إليها المؤسسات في رصد اضطرابات توزيع السلطة قبل أن تتحول إلى أزمات هيكلية.

ويؤكد (Vera et al., 2022) أنّ أهمية الموضوع تتبع كذلك من ارتباطه بالقيادة الاستراتيجية، حيث يُمثّل فقدان الصلاحيات أحد المؤشرات على تراجع قدرة القيادة على ممارسة دورها في توجيه المؤسسة نحو الأهداف بعيدة المدى. فحين ينحسر نطاق السلطة الفعلية للمدير، تتعطل القدرة المؤسسية على صياغة التوجهات الكبرى وتنفيذها، ويدخل التنظيم في حالة من التشتت الاستراتيجي.

ويرى (Akinyele & Chen, 2025) أنّ من أبرز جوانب الأهمية: أنّ دراسة فقدان الصلاحيات تكشف عن آليات التحوّل الذي تمرّ به العلاقات التنظيمية في ظل القيادة المختلّة، حيث تنتقل المؤسسة من نمط إدارة قائم على السلطة الرسمية إلى نمط قائم على شبكات النفوذ غير الرسمي. ويُمثّل فهم هذا التحوّل مفتاحًا لتشخيص الأمراض التنظيمية المرتبطة بضعف القيادة، ومنطلقًا لمعالجتها بصورة منهجية.

ويُضيف (Li et al., 2024) أنّ أهمية دراسة هذه الظاهرة تتجلى في كونها تتيح تتبّع الآثار التراكمية لضعف القيادة على البنية التنظيمية، وهي آثار يصعب رصدها في المدى القصير، إذ تتشكّل تدريجيًا حتى تستقر في صورة أنماط راسخة من توزيع السلطة. ومن ثَمّ، فإنّ الدراسة المعمّقة لهذه الظاهرة تُقدّم رؤية أكثر واقعية لكيفية تشكّل البنى التنظيمية الفعلية، التي قد تختلف اختلافاً جوهرياً عن البنى الرسمية المعلنة.

وعلى الصعيد التطبيقي، تكتسب دراسة فقدان الصلاحيات أهمية خاصة في سياق المؤسسات الحكومية، التي تتسم ببنية هرمية واضحة ومسارات سلطة محددة. ففي هذه المؤسسات، يُمثّل اضطراب توزيع الصلاحيات تهديدًا للحوكمة المؤسسية، ويُربك خطوط المساءلة، ويُضعف القدرة على تنفيذ السياسات العامة. ويُلّامس هذا ما طرحه (أحمد، 2021) من أنّ القيادة الإدارية تُؤثّر تأثيرًا مباشرًا في بناء الثقة التنظيمية، التي تتوقف بدورها على وضوح خطوط السلطة واستقرارها.

ومن منظور سلوكي، يُؤكّد (Fischer et al., 2021) أنّ دراسة الآثار التنظيمية للقيادة المختلّة، ومنها فقدان الصلاحيات، تُسهم في إعادة التفكير في المسلّمات النظرية حول العلاقة بين القائد والتابع. فالنماذج التقليدية تقترض أنّ السلطة تتدفق من القائد إلى التابع وفق علاقة خطية، في حين تكشف الواقع التنظيمي عن علاقة تفاعلية أكثر تعقيدًا، يُمكن أن تنعكس فيها هذه العلاقة في ظل ظروف معينة.

كما تتبّع أهمية الدراسة من ارتباطها بالبُعد النفسي للقيادة؛ إذ يُشير (Bosetti & Heffernan, 2021) إلى أنّ ممارسة القيادة تتطوّل على كلفة عاطفية وشخصية كبيرة، وأنّ ضعف القدرة على تحمّل هذه الكلفة قد يدفع المدير إلى الانسحاب التدريجي من ممارسة صلاحياته. ومن ثَمّ، فإنّ فهم ظاهرة فقدان الصلاحيات يستدعي مقارنة نفسية-تنظيمية متكاملة.

4.2.2 أهداف دراسة فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين

تتعدد الأهداف التي يسعى الباحثون إلى تحقيقها من خلال دراسة ظاهرة فقدان الصلاحيات، وتتنوع بتنوع المداخل النظرية والميادين التطبيقية. ويمكن استعراض أبرز هذه الأهداف وفق آراء الباحثين على النحو الآتي:

يُطرح (Nientied & Toska, 2022) جملة من الأهداف تتمحور حول: أولاً، الكشف عن الآليات التي تنشأ بها بدائل القيادة في التنظيمات المعاصرة؛ ثانياً، تحديد العوامل التنظيمية والفردية التي تسهم في انتقال الصلاحيات من المستويات الرسمية إلى المستويات الفعلية؛ ثالثاً، تقديم إطار تفسيري لفهم العلاقة بين ضعف القيادة وانبثاق هذه البدائل؛ رابعاً، صياغة توصيات تتيح للمؤسسات إدارة هذا التحول بصورة منظّمة بدلاً من تركه للعوامل العفوية.

ويرى (Klasmeier et al., 2022) أنّ من أبرز الأهداف: تحليل الفرق بين أنماط القيادة الهدّامة المختلفة من حيث آثارها على توزيع الصلاحيات؛ والتمييز بين الانسحاب القيادي المتمثل في القيادة المتساهلة والاعتداء القيادي المتمثل في الإشراف المُسيء، وما يترتب على كلّ منهما من اضطرابات في البنية التنظيمية؛ وتطوير فهم متعدد المستويات لكيفية تأثر الصلاحيات بهذه الأنماط القيادية.

ويؤكد (Güntner et al., 2021) أنّ الأهداف تتضمن: استكشاف دور المرؤوسين في إعادة تشكيل توزيع السلطة داخل التنظيم؛ وتحليل ديناميكية المقاومة والامتثال في علاقتها بانتقال الصلاحيات؛ وفهم الكيفية التي تتفاعل بها توقعات القائد الضمنية حول التابعين مع سلوك هؤلاء التابعين الفعلي، وما ينجم عن هذا التفاعل من إعادة توزيع للنفوذ.

ويحدّد (Hoffman et al., 2024) أهدافاً تتعلق بدراسة هذه الظاهرة، تتمثل في: تتبّع الآثار التي تنعكس على التّمكن النفسي للمرؤوسين في ظل القيادة الضعيفة؛ وتحليل الآليات التي يتحول من خلالها هذا التّمكن إلى ممارسة فعلية للصلاحيات؛ وتقديم رؤية نقدية حول الفرق بين التّمكن المنظم الذي ينبع من سياسة إدارية واعية والتّمكن العرّضي الذي ينشأ من فراغ قيادي.

ويشير (Okpala, 2023) إلى أهداف تتمحور حول: استكشاف تجارب المرؤوسين وإدراكاتهم في ظل القيادة المُختلّة؛ وتحليل الأنماط التي يلجأ إليها هؤلاء المرؤوسون للتّكيف مع هذه القيادة، بما في ذلك انتزاع قدر من الصلاحيات من المدير الضعيف؛ وتقديم فهم نوعي يتجاوز المؤشرات الكمية إلى رصد التجربة الإنسانية الكامنة وراء اضطراب توزيع السلطة.

ويَرى (Vera et al., 2022) أنّ من الأهداف الجوهرية: تَوسيع حدود البحث في القيادة الاستراتيجية ليشمل دراسة آليات تَقويض السلطة وفقدانها؛ وتَحليل العلاقة بين الكفاءة الاستراتيجية للقائد وقدرته على الاحتفاظ بصلاحياته الفعلية؛ وتقديم نموذج تفسيري يربط بين الأبعاد الاستراتيجية والأبعاد التشغيلية لممارسة السلطة.

وفي ضوء هذه الأهداف المتنوعة، تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق أهداف محددة تتمثل في: تشخيص مستوى فقدان المديرين لصلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم؛ وتحليل العلاقة بين أبعاد ضعف الكفاءة القيادية وهذا الفقدان للصلاحيات؛ والكشف عن أكثر الأبعاد تأثيراً في إحداث هذه الظاهرة؛ وتقديم توصيات تطبيقية تُسهم في معالجة هذه الإشكالية وإعادة التوازن إلى بنية الصلاحيات في المؤسسات المعنية.

5.2.2 أبعاد فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين ومؤشراتهما

تَمّ بناء التصور النظري لمحور فقدان الصلاحيات في الدراسة الحالية اعتماداً على مراجعة معمّقة لعدد من الدراسات السابقة، في مقدمتها دراسة (Nientied & Toska, 2022) التي قاربت ظاهرة بدائل القيادة وانتقال السلطة الفعلية إلى المرؤوسين، ودراسة (Klasmeier et al., 2022) التي حلّلت آثار القيادة المتساهلة والمُسيئة على البنية التنظيمية، ودراسة (Güntner et al., 2021) التي تناولت دور مقاومة المرؤوسين في إعادة تشكيل السلطة، فضلاً عن دراسة (Hoffman et al., 2024) التي عالجت التمكن النفسي للمرؤوسين في سياقات القيادة المُختلّة. وقد عُولج هذا المتغير في الدراسة الحالية بوصفه محوراً واحداً متماسكاً يشمل عشر فقرات تقيس مستوى فقدان المديرين لصلاحياتهم لصالح المرؤوسين، تدور حول جملة من المؤشرات والمظاهر التي يُمكن تناولها في المحاور الآتية:

● انحصار سلطة اتخاذ القرار

يُمثّل هذا المحور الجوهر العملي لفقدان الصلاحيات، حيث تتجلى الظاهرة في انتقال القرارات الفعلية من المدير إلى المرؤوسين، سواء بصورة صريحة عبر إحالة المدير للقرارات إليهم، أو ضمناً عبر تأخّره عن اتخاذ القرار حتى يلجأ المرؤوسون إلى الحسم بأنفسهم. ويُشير (نور الدين ومعمري، 2025) إلى أنّ النمط القيادي يُؤثّر تأثيراً مباشراً في عملية اتخاذ القرار، وأنّ ضعف هذا النمط يُفضي إلى اضطراب في موقع القرار داخل التنظيم. ويتعمّق هذا المحور في ضوء ما طرحه (Klasmeier et al., 2022) حول

القيادة المتساهلة، التي تتجنب اتخاذ القرارات وتترك المرؤوسين يُديرون الأمور بأنفسهم، فينحسر دور القائد إلى مجرد المصادقة الشكلية على قرارات أُخذت فعلياً في مستويات أدنى.

ويُكمل (Zhang et al., 2023) هذا التحليل بالإشارة إلى أنّ توجّه الأهداف لدى المرؤوسين يُحدّد إلى حدٍّ كبير الكيفية التي يستثمرون بها هذا الفراغ القرارى؛ فالمرؤوسون ذوو التوجه نحو الإلتقان قد يستثمرونه لتطوير الأداء، في حين قد يستثمروه غيرهم لتعزيز نفوذهم الشخصي، ممّا يُربك توزيع الصلاحيات داخل التنظيم.

● تآكل سلطة التوجيه والإشراف

يتمثل هذا المحور في تراجع قدرة المدير على توجيه المرؤوسين ومتابعة تنفيذهم للمهام، حيث يتجاوز المرؤوسون توجيهات المدير، أو يتعاملون معها بصورة شكلية دون التزام فعلي. ويتمظهر هذا التآكل في غياب الاستجابة الفورية لتوجيهات المدير، وضعف الالتزام بمواعيد التسليم التي يُحددها، ولجوء المرؤوسين إلى التفسير الذاتي للتعليمات. ويرى (Güntner et al., 2021) أنّ مقاومة المرؤوسين تُمثّل أحد العوامل المحورية في تشكيل السلوك القيادي، وأنّ هذه المقاومة قد تتطور إلى نمط مستقر من التفاعل يفقد فيه المدير قدرته على الإشراف الفعلي.

ويتقاطع هذا المحور مع ما طرحه (Pembi et al., 2022) من أنّ القيادة في جوهرها عملية تأثير، وأنّ تآكل القدرة التأثيرية للمدير يُمثّل صورة عملية لفقدان صلاحيات التوجيه، بصرف النظر عن احتفاظه بهذه الصلاحيات على المستوى الرسمي.

● انتقال المعرفة والخبرة الحاسمة إلى المرؤوسين

يتعلّق هذا المحور بتحول المرؤوسين إلى مصادر للمعرفة الفنية والخبرة الإجرائية التي يفتقر إليها المدير، ممّا يجعل المؤسسة معتمدة عليهم في تنفيذ المهام الجوهرية. ويحدث هذا التحول إعادة توزيع للسلطة الواقعية، حيث تنتقل القدرة التفاوضية إلى المرؤوسين الأكثر امتلاكاً للمعرفة. ويلامس هذا ما طرحه (Benson et al., 2019) حول مبدأ بيتر، الذي يُفضي إلى وجود مديرين يفتقرون إلى الكفاءة المهنية المطلوبة لمناصبهم، في حين يحتفظ المرؤوسون بهذه الكفاءة، ممّا ينشئ اختلالاً في توزيع المعرفة بين مستويات التنظيم.

ويطرح (Nientied & Toska, 2022) أنّ المعرفة المتخصصة لدى المرؤوسين تُمثل أحد أبرز بدائل القيادة في التنظيمات المعاصرة، إذ تقوم هذه المعرفة بوظائف توجيهية كانت في الأصل من اختصاص القائد، ممّا يُسهم في انحسار نطاق صلاحياته الفعلية.

● تشكّل مراكز نفوذ غير رسمية

يتجلى هذا المحور في انبثاق تكتلات ومراكز نفوذ بين المرؤوسين تمارس تأثيرًا يتجاوز مواقعها في الهرم التنظيمي، فتتحول إلى مرجعية فعلية في كثير من القرارات والممارسات، على حساب الصلاحيات الرسمية للمدير. ويرى (Arshad et al., 2021) أنّ علاقات الصداقة في مكان العمل وعوامل الصمود النفسي تُسهم في تشكيل ديناميكية اجتماعية بين المرؤوسين، يُمكن أن تتحول في ظل قيادة ضعيفة إلى شبكات نفوذ غير رسمية تكتسب قدرًا من السلطة الفعلية.

ويُكمّل (Okpala, 2023) هذا التحليل بالإشارة إلى أنّ المرؤوسين في ظل القيادة المختلة يميلون إلى تكوين شبكات دعم متبادل، تتطور تدريجيًا إلى بنى موازية للبنية الرسمية، تمارس قدرًا من السلطة في توزيع المهام وتقييم الأداء وحتى التأثير في القرارات الإدارية.

● انتقال سلطة تمثيل المؤسسة

يتمثل هذا المحور في تحول المرؤوسين إلى ممثلين فعليين للمؤسسة في علاقاتها الخارجية، حيث يفقد المدير قدرته على القيام بهذا الدور بفعل ضعف كفاءته، فينتقل إلى المرؤوسين الأكثر قدرة على التواصل مع الجهات الخارجية. ويُلّامس هذا ما طرحه (Vera et al., 2022) حول الأبعاد الخارجية للقيادة الاستراتيجية، التي تتطلب قدرة على إدارة العلاقات مع البيئة الخارجية للمؤسسة، وأنّ ضعف هذه القدرة يدفع نحو انتقال هذا الدور إلى مستويات أخرى في التنظيم.

● اضطراب خطوط المساءلة

يُمثل هذا المحور أحد أخطر تجليات فقدان الصلاحيات، حيث ينتج عن انتقال السلطة الفعلية إلى المرؤوسين فجوة بين من يملك السلطة الرسمية ومن يمارسها فعليًا، ممّا يُربك آليات المساءلة. ويؤكد (Hogan et al., 2021) أنّ من أبرز آثار القيادة السيئة تشويش خطوط المساءلة في التنظيم، حيث

تُحاسب الإدارة العليا المديرَ على نتائج قرارات لم يتخذها فعلياً، في حين لا يُحاسب المرؤوسون على قرارات اتخذوها بصورة غير رسمية.

⊖ تراجع الهيبة القيادية وفقدان الاحترام المهني

يتعلّق هذا المحور بالبُعد الرمزي لفقدان الصلاحيات، حيث يفقد المدير الهالة المعنوية المرتبطة بمنصبه، فيتعامل المرؤوسون معه بصورة تقتصر إلى الاعتبار المهني الذي تستجبه القيادة. ويتجلى هذا في التعليقات الجانبية، والاستهانة بالتوجيهات، وتجاوز المدير في كثير من المواقف. ويرى (أحمد، 2021) أنّ القيادة الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقة التنظيمية، وأنّ تآكل هذه الثقة يفقد المدير الرصيد المعنوي الذي يستند إليه في ممارسة صلاحياته.

ويُكمّل (Bosetti & Heffernan, 2021) هذا الطرح بالإشارة إلى أنّ تآكل الهيبة القيادية ينطوي على كلفة عاطفية وشخصية على المدير، تُسهم بدورها في تعميق انسحابه من ممارسة صلاحياته، فتتشكّل حلقة مفرغة من فقدان والانسحاب.

⊖ الاعتماد على المرؤوسين في حلّ المشكلات

يتجلى هذا المحور في لجوء المدير المستمر إلى المرؤوسين لحلّ المشكلات الإدارية والفنية التي يفترض أن يكون قادراً على معالجتها، ممّا يُحوّل المرؤوسين إلى مرجعية حلّ المشكلات في المؤسسة، ويُعزّز موقعهم الفعلي على حساب الموقع الرسمي للمدير. ويرى (Fors Brandebo, 2020) أنّ ضعف الكفاءة القيادية يبرز بصورة جلية في المواقف التي تستلزم حلولاً سريعة، حيث يلجأ المدير إلى تفويض المشكلة للمرؤوسين بدلاً من معالجتها بنفسه.

6.2.2 استراتيجيات استعادة التوازن في توزيع الصلاحيات

تتعدد الاستراتيجيات التي طُرحت في الأدبيات لمعالجة ظاهرة فقدان الصلاحيات واستعادة التوازن في توزيع السلطة داخل التنظيم. وتنطلق هذه الاستراتيجيات من الإقرار بأنّ المعالجة الفعّالة لا تكفي بإعادة الصلاحيات الرسمية إلى المدير، بل تستلزم معالجة الأسباب الجذرية التي أدّت إلى انحسارها، في مقدمتها ضعف الكفاءة القيادية.

وتأتي في مقدمة هذه الاستراتيجيات استراتيجية إعادة بناء الكفاءة القيادية، التي تستند إلى تطوير المهارات والقدرات اللازمة للمدير ليتمكن من ممارسة صلاحياته بفاعلية. ويُؤكّد (Basalamah et al., 2021) أنّ التدريب القيادي يُسهم في سدّ الفجوة بين متطلبات الدور القيادي والكفاءات الفعلية للمدير، شريطة أن يكون موجّهًا نحو الكفاءات المحددة بدقة. ويكمل (Pekol-Evans et al., 2024) هذا الطرح بالتأكيد على ضرورة إعادة تصميم برامج التطوير القيادي بحيث تُعالج الفجوات المهارية الفعلية، لا الافتراضية.

وتأتي بعد ذلك استراتيجية التفويض المنظم، التي تستند إلى نقل الصلاحيات إلى المرؤوسين بصورة منهجية ومنظمة، بدلاً من تركها تنتقل بصورة عرضية. وتتيح هذه الاستراتيجية الاستفادة من قدرات المرؤوسين دون أن يؤدي ذلك إلى اضطراب توزيع السلطة. ويرى (Hoffman et al., 2024) أنّ التمكين النفسي للمرؤوسين يُؤتي ثماره حين ينبثق من سياسة إدارية واعية، تحرص على بناء ثقافة تشاركية دون الإخلال بالبنية الرسمية للتنظيم.

ومن الاستراتيجيات المهمة، استراتيجية مأسسة عملية اتخاذ القرار، التي تستند إلى وضع إجراءات واضحة لاتخاذ القرار تكفل ممارسة المدير لصلاحياته في إطار زمني محدد، وتُحدّد من الفراغ القراري الذي يملؤه المرؤوسون. ويُلأمس هذا ما طرحه (نور الدين ومعمري، 2025) من أنّ تنظيم عملية اتخاذ القرار وفق إطار مؤسسي يحدّ من الاضطرابات الناتجة عن النمط القيادي الفردي.

كما تبرز استراتيجية إعادة هيكلة العلاقة بين القائد والتابع، التي تستهدف معالجة الديناميكية التي تتشكّل بها مقاومة المرؤوسين. ويرى (Güntner et al., 2021) أنّ فهم دور المرؤوسين في إنتاج السلوك القيادي يُتيح بناء استراتيجيات تدخّل تستهدف الطرفين معاً، لا القائد وحده. وتتقاطع هذه الاستراتيجية مع ما طرحه (Arshad et al., 2021) حول أهمية معالجة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم، وما تنطوي عليه من علاقات صداقة وشبكات دعم قد تتحول إلى مراكز نفوذ غير رسمية.

وتمثّل استراتيجية تطوير نظم الحوكمة والمساءلة أحد أبرز المداخل لمعالجة هذه الظاهرة، إذ تستند إلى بناء أطر مؤسسية تضمن المطابقة بين السلطة الرسمية والممارسة الفعلية، وتُحدّد من الفجوة بينهما. ويؤكد (Octavian, 2023) أنّ المعالجة المؤسسية للقيادة المختلة تستلزم بنية حوكمية تكفل الشفافية والمساءلة وتقلّل من فرص استمرار الاضطرابات في توزيع السلطة. ويكمل (Fischer et al., 2021)

هذا الطرح بالإشارة إلى أنّ تطويع أدوات التشخيص والمتابعة يُتيح الكشف المبكر عن مؤشرات اضطراب توزيع الصلاحيات، ممّا يُسهم في التّدخل قبل تفاقم الظاهرة.

وأخيراً، تأتي استراتيجية بناء الثقة التنظيمية بوصفها استراتيجية شاملة تستهدف معالجة الجذر العلائقي لظاهرة فقدان الصلاحيات. ويرى (أحمد، 2021) أنّ الثقة التنظيمية تُمثّل الرصيد المعنوي الذي تستند إليه ممارسة القيادة، وأنّ بناءها يستلزم جهداً مستمراً في تطويع التّواصل، وتعزيز الشفافية، وبناء العلاقات المهنية الصحية بين المدير والمرؤوسين.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل العرض المنهجي للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة الميدانية، بهدف اختبار فرضياتها والإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة بأثر ضعف الكفاءة القيادية للمديرين بأبعاده (ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية، وقصور القدرة على اتخاذ القرار، وضعف مهارات التواصل والتأثير، وغياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط) على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم. ويُمثل هذا الفصل الركيزة المنهجية التي تنطلق منها الدراسة لاختبار الإطار النظري المُقدّم في الفصلين السابقين على أرض الواقع.

ويستعرض الفصل المنهج المُستخدم في الدراسة ومُبررات اختياره، ثم مجتمع الدراسة وعيّنتها بالتفاصيل العددية، فأداة الدراسة وكيفية بنائها، يلي ذلك التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة من خلال اختبارات الصدق والثبات ومصفوفة الارتباط بين المتغيرات، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يَستهدف هذا المنهج وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات عنها، وتحليلها تحليلًا دقيقًا للوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم العلاقة بين متغيراتها. وقد اقتضت طبيعة الدراسة الجمع بين شقين متكاملين:

❶ الشق الأول: الجانب النظري، حيث رَجَعَ الباحث إلى الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية

ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، لبناء الإطار النظري وصياغة فرضيات الدراسة.

❷ الشق الثاني: الجانب الميداني، الذي اعتمد على جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة باستخدام

استبانة مُصمَّمة لهذا الغرض، ثم تحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج موضوعية تقبل التعميم في حدود

مجتمع الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم بالمملكة العربية السعودية، ممّن يشغلون مناصب إدارية وإشرافية ووظائف تنفيذية لها صلة مباشرة بممارسة الصلاحيات الإدارية أو التّعامل معها. وقد بلغ العدد التقريبي لمجتمع الدراسة وفق البيانات المتوفرة لدى الجهات المعنية (3850) موظفًا وموظفة موزعين على عدد من المؤسسات الحكومية في المدينة.

عينّة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، لجأ الباحث إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية، التي تكفل تمثيلًا متوازنًا لمختلف المستويات الوظيفية والمؤسسات المعنية. وقد تمّ تحديد حجم العينة استنادًا إلى معادلة (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، فبلغ الحجم المطلوب (350) مفردة.

وقد وُزعت (380) استبانة على أفراد العينة لمراعاة احتمالات الفقد، استُرجع منها (362) استبانة، أُستبعد منها (15) استبانة لعدم اكتمال بياناتها أو لوجود أنماط إجابة نمطية، وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (347) استبانة، بنسبة استجابة فعلية بلغت (91.32%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس جدية المستجيبين وملاءمة الاستبانة.

توزيع الاستبانة على مفردات العينة

الجدول (3 - 1) توزيع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل وفق المستويات الوظيفية

المستوى الوظيفي	عدد الاستبانات الموزعة	المُستردة	المُستبعدة	الصالحة للتحليل	النسبة المئوية
إدارة عليا (مديرو إدارات)	60	57	2	55	15.85%

29.40%	102	4	106	110	إدارة وسطى (رؤساء أقسام)
27.38%	95	5	100	105	إدارة إشرافية (مشرفون)
27.37%	95	4	99	105	وظائف تنفيذية
100%	347	15	362	380	الإجمالي

ويُبين الجدول السابق أنّ التوزيع جاء متوازنًا نسبيًا بين المستويات الوظيفية المختلفة، مع تركيز نسبي على الإدارة الوسطى والإشرافية بوصفهما المستويين الأكثر التصاقًا بإشكالية ممارسة الصلاحيات وانتقالها بين المدير والمرؤوسين.

الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

الجدول (3 - 2) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	241	69.45%
	أنثى	106	30.55%
العمر	أقل من 30 سنة	58	16.71%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	124	35.73%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	113	32.57%
	50 سنة فأكثر	52	14.99%
	ثانوي أو أقل	29	8.36%
المؤهل العلمي	دبلوم	61	17.58%
	بكالوريوس	198	57.06%
	دراسات عليا	59	17.00%
	أقل من 5 سنوات	64	18.44%
سنوات الخبرة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	108	31.12%

27.67%	96	من 10 إلى أقل من 15 سنة
22.77%	79	15 سنة فأكثر
100%	347	الإجمالي

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، لما تتميز به من قدرة على جمع كم كبير من البيانات في وقت محدود، وما تُتيح من إمكانية التحليل الإحصائي الدقيق. وقد بُنيت الاستبانة بالاستفادة من الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم عُرضت على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال للتحقق من سلامتها قبل تطبيقها.

1. أقسام الاستبانة

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسة:

☉ القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويشمل (4) فقرات تتعلّق بالنوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

☉ القسم الثاني: المتغير المستقل (ضعف الكفاءة القيادية للمديرين)، ويتكوّن من أربعة أبعاد إجمالي (16) فقرة موزّعة كالآتي:

الجدول (3 - 3) المتغير المستقل (ضعف الكفاءة القيادية للمديرين)

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	البعد
1 - 4	4	ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية
5 - 8	4	قصور القدرة على اتخاذ القرار
9 - 12	4	ضعف مهارات التواصل والتأثير
13 - 16	4	غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط
16		الإجمالي

● القسم الثالث: المتغير التابع (فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين)، ويتكون من محور واحد يشمل (10) فقرات تقيس مستوى فقدان المديرين لصلاحياتهم لصالح المرؤوسين.

مقياس الاستجابة

اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، وفق التدرج الآتي:

الجدول (3 - 4) مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتفسير قيم المتوسطات الحسابية، اعتمد الباحث على تقسيم المدى ($5 - 1 = 4$) على عدد الفئات (5)، فيكون طول الفئة (0.80)، ويصبح تصنيف المتوسطات وفق الآتي:

الجدول (3 - 5) قيم المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفضة جدًا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفضة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفعة
من 4.20 إلى 5.00	مرتفعة جدًا

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

طُبِّقَت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (40) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية، بهدف التحقق من صدق الأداة وثباتها قبل تطبيقها على العينة الكاملة.

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (8) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، وذلك للحكم على مدى وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية وانتمائها للأبعاد المحددة. وقد أُجريت التعديلات المُقترحة، فحُذفت بعض الفقرات المتكررة، وأُعيدت صياغة فقرات أخرى لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية المكوّنة من (26) فقرة موضوعية.

صدق الاتساق الداخلي

تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ويُعرض الجدول التالي النتائج:

جدول (3 - 6) صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية	1	0.781	0.000
	2	0.823	0.000
	3	0.756	0.000
	4	0.798	0.000
قصور القدرة على اتخاذ القرار	5	0.812	0.000
	6	0.769	0.000
	7	0.834	0.000
	8	0.791	0.000
ضعف مهارات التواصل والتأثير	9	0.745	0.000
	10	0.803	0.000
	11	0.817	0.000
	12	0.762	0.000
	13	0.789	0.000

0.000	0.825	14	غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط
0.000	0.774	15	
0.000	0.806	16	

جدول (3 - 7) صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع (فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين)

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.764	0.000
2	0.793	0.000
3	0.821	0.000
4	0.785	0.000
5	0.749	0.000
6	0.808	0.000
7	0.776	0.000
8	0.832	0.000
9	0.797	0.000
10	0.768	0.000

يَتَضَح من الجدولين أنَّ جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وتتراوح بين (0.745) و(0.834)، مما يدلُّ على أنَّ فقرات الاستبانة تتمتع بصدق اتساق داخلي مرتفع.

الصدق البنائي

حُسِبَت معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه، ويُعرض الجدول التالي النتائج:

الجدول (3 - 8) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي

البعد/المتغير	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية	0.864	0.000
قصور القدرة على اتخاذ القرار	0.881	0.000
ضعف مهارات التواصل والتأثير	0.853	0.000
غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط	0.876	0.000
فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين	0.892	0.000

تُشير القيم الواردة في الجدول إلى أنّ جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يؤكد تمتّع الاستبانة بصدق بنائي مرتفع.

ثبات أداة الدراسة

تمّ التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، ويَعرض الجدول التالي النتائج:

الجدول (3 - 9) ثبات الاستبانة

البعد/المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية	4	0.847
قصور القدرة على اتخاذ القرار	4	0.862
ضعف مهارات التواصل والتأثير	4	0.829
غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط	4	0.871
المتغير المستقل ككل	16	0.913
المتغير التابع (فقدان الصلاحيات)	10	0.904
الاستبانة ككل	26	0.937

يَتَضَح من الجدول أنَّ جميع معاملات الثبات مرتفعة، إذ تتراوح بين (0.829) و(0.937)، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70)، ممَّا يدل على أنَّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وصلاحياتها للتطبيق.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تمَّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، للكشف عن طبيعة العلاقات بينها، ويعرض الجدول التالي مصفوفة الارتباط:

جدول (3 - 10) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = 347)

المتغير	1	2	3	4	5
ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية	1				
قصور القدرة على اتخاذ القرار	0.612**	1			
ضعف مهارات التواصل والتأثير	0.587**	0.634**	1		
غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط	0.643**	0.671**	0.598**	1	
فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين	0.694**	0.738**	0.659**	0.716**	1

(**) دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يَتَضَح من مصفوفة الارتباط ما يأتي:

- أولاً: وجود علاقات ارتباط طردية موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ تتراوح معاملات الارتباط بين (0.659) و(0.738)، وهي قيم تدل على ارتباط قوي بين أبعاد ضعف الكفاءة القيادية وفقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين.
- ثانياً: جاء أعلى معامل ارتباط بين بُعد "قصور القدرة على اتخاذ القرار" والمتغير التابع بقيمة (0.738)، ممَّا يُشير إلى أنَّ هذا البعد يُمثِّل أقوى الأبعاد ارتباطاً بفقدان الصلاحيات، يليه بُعد "غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط" بقيمة (0.716)، ثم بُعد "ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية" بقيمة (0.694)، وأخيراً بُعد "ضعف مهارات التواصل والتأثير" بقيمة (0.659).

- ثالثًا: تَراوحت معاملات الارتباط البينية بين أبعاد المتغير المستقل بين (0.587) و(0.671)، وهي قيم متوسطة إلى مرتفعة تَعكس وجود تكامل بين هذه الأبعاد دون أن تَصِل إلى مستوى التداخل الذي يُهدّد بمشكلة الازدواج الخطي (Multicollinearity) ، إذ لم تتجاوز أيّ منها العتبة الحرجة (0.80)

7.3 الأساليب الإحصائية المُستخدمة

اعتمد الباحث في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره الأحدث، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

- أولاً: التكرارات والنسب المئوية، لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عيّنة الدراسة.
- ثانيًا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لقياس مستوى استجابات أفراد العيّنة على فقرات الاستبانة وأبعادها.
- ثالثًا: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، لقياس ثبات أداة الدراسة.
- رابعًا: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) ، لحساب الصدق الداخلي والبنائي للاستبانة، ولفحص العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة من خلال مصفوفة الارتباط.
- خامسًا: تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) ، لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع كلّ على حدة، بما يخدم اختبار الفرضيات الفرعية.
- سادسًا: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) ، لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعةً على المتغير التابع، بما يخدم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.
- سابعًا: اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التسامح (Tolerance) ، للتحقق من خلوّ بيانات الدراسة من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- ثامنًا: اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) ، للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل إجراء الاختبارات المعلمية.
- تاسعًا: اختبارات الفروق (T-test) و (ANOVA)، لفحص الفروق في استجابات أفراد العيّنة وفقًا لمتغيراتهم الديموغرافية، حال الحاجة إلى ذلك في تحليلات إضافية.
- عاشرًا: معامل التحديد (R^2) ، لقياس النسبة المئوية للتباين في المتغير التابع التي تُفسّرها المتغيرات المستقلة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل العرض التحليلي للبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (347) مفردة من العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم، وذلك من خلال التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) وينقسم الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية: أولها تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، وثانيها التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وثالثها اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع

جدول (4 - 1): توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	241	69.45%
أنثى	106	30.55%
الإجمالي	347	100%

يُبين الجدول السابق أنَّ غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (69.45%)، في حين بلغت نسبة الإناث (30.55%)، وهو ما يعكس طبيعة التوزيع الفعلي للعاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم، حيث يُشكّل الذكور النسبة الأكبر من القوى العاملة في المناصب الإدارية والإشرافية.

توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

جدول (4 - 2): توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	58	16.71%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	124	35.73%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	113	32.57%
50 سنة فأكثر	52	14.99%
الإجمالي	347	100%

يتضح من الجدول أنّ الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (35.73%)، تليها الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (32.57%)، ممّا يدلّ على أنّ غالبية أفراد العينة (68.30%) ينتمون إلى مرحلة النضج المهني، وهي المرحلة الأكثر ملاءمة لتقديم استجابات واعية حول إشكالية ضعف الكفاءة القيادية وانعكاساتها.

توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

جدول (4 - 3): توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	29	8.36%
دبلوم	61	17.58%
بكالوريوس	198	57.06%
دراسات عليا	59	17.00%
الإجمالي	347	100%

يبيّن الجدول أنّ غالبية أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس بنسبة (57.06%)، يليهم حملة الدبلوم بنسبة (17.58%)، ثم حملة الدراسات العليا بنسبة (17.00%)، وأخيراً حملة الثانوية فأقل بنسبة

(8.36%). ويُشير هذا التوزيع إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العيّنة، إذ بلغت نسبة الحاصلين على البكالوريوس فأعلى (74.06%)، ممّا ينعكس إيجاباً على جودة الاستجابات.

توزيع أفراد العيّنة وفق متغير سنوات الخبرة

جدول (4 - 4): توزيع أفراد العيّنة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
18.44%	64	أقل من 5 سنوات
31.12%	108	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
27.67%	96	من 10 إلى أقل من 15 سنة
22.77%	79	15 سنة فأكثر
100%	347	الإجمالي

يَدلّ الجدول على تنوّع الخبرات بين أفراد العيّنة، حيث تتركّز الغالبية في الفئات ذات الخبرة المتوسطة والطويلة، إذ بلغت نسبة من تتراوح خبرتهم بين (5) سنوات و(15) سنة فأكثر مجتمعة (81.56%)، وهو ما يَمنح الاستجابات قدرًا مرتفعًا من المصداقية، نظرًا لمعيشة هذه الفئات للممارسات القيادية بصورة مباشرة.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العيّنة

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (ضعف الكفاءة القيادية للمديرين)

أ. البعد الأول: ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يَقْتَرِ المدير إلى القدرة على توزيع المهام بصورة عادلة بين العاملين	3.84	0.912	3	مرتفعة
2	يَعْجِز المدير عن تنظيم الأولويات وإدارة الوقت بكفاءة	4.02	0.847	1	مرتفعة
3	يَضْعِف لدى المدير الإلمام بالأنظمة واللوائح المتعلقة بالعمل	3.71	0.953	4	مرتفعة
4	يَقْتَرِ المدير إلى مهارات متابعة سير العمل ومراجعة الأداء	3.95	0.881	2	مرتفعة
المتوسط العام للبعد		3.88	0.762	مرتفعة	

يُبيِّن الجدول أنَّ المتوسط العام لبُعد “ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية” بلغ (3.88) بدرجة موافقة مرتفعة، ممَّا يدلُّ على أنَّ أفراد العينة يُدركون وجود قصور واضح في المهارات الإدارية والتنظيمية لدى المديرين. وقد جاءت الفقرة الثانية “يَعْجِز المدير عن تنظيم الأولويات وإدارة الوقت بكفاءة” في المرتبة الأولى بمتوسط (4.02)، وهو ما يَعمَلُ أنَّ إدارة الوقت تُمثِّل أحد أبرز مواطن الضعف، في حين جاءت الفقرة الثالثة “يَضْعِف لدى المدير الإلمام بالأنظمة واللوائح” في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.71).

ب. البعد الثاني: قصور القدرة على اتخاذ القرار

جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد قصور القدرة على اتخاذ القرار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يَتَأَخَّرُ المدير في اتخاذ القرارات حتى عند توفر المعلومات اللازمة	4.13	0.798	1	مرتفعة
2	يَتَجَنَّبُ المدير اتخاذ القرارات الحاسمة في المواقف الحرجة	3.96	0.864	3	مرتفعة
3	يَفْتَقِرُ المدير إلى القدرة على تحليل البدائل قبل اتخاذ القرار	3.89	0.902	4	مرتفعة
4	يُحِيلُ المدير القرارات المهمة إلى المرؤوسين هرباً من المسؤولية	4.07	0.836	2	مرتفعة
المتوسط العام للبعد		4.01	0.781	مرتفعة	

يَتَضَح من الجدول أنَّ المتوسط العام لبُعد "قصور القدرة على اتخاذ القرار" بلغ (4.01) بدرجة موافقة مرتفعة، وهو أعلى من المتوسط العام للبُعد السابق، ممَّا يُشير إلى أنَّ هذا البعد يُمثِّل أحد أبرز مظاهر ضعف الكفاءة القيادية في تقدير أفراد العينة. وقد جاءت الفقرة الأولى "يَتَأَخَّرُ المدير في اتخاذ القرارات حتى عند توفر المعلومات اللازمة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.13)، يليها الفقرة الرابعة "يُحِيلُ المدير القرارات المهمة إلى المرؤوسين هرباً من المسؤولية" بمتوسط (4.07).

ج. البعد الثالث: ضعف مهارات التواصل والتأثير

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد ضعف مهارات التواصل والتأثير

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يَقْتَرِ المدير إلى وضوح التَّعبير عند توجيه المرؤوسين	3.78	0.924	3	مرتفعة
2	يَضْعِف لدى المدير الإصغاء الفعَّال لآراء العاملين ومقترحاتهم	3.92	0.873	1	مرتفعة
3	يَعْجِز المدير عن إقناع المرؤوسين بالأفكار والتوجهات الإدارية	3.84	0.891	2	مرتفعة
4	يَقْتَرِ المدير إلى مهارات إدارة النزاعات بين العاملين	3.69	0.946	4	مرتفعة
المتوسط العام للبعد		3.81	0.798	مرتفعة	

يُبيِّن الجدول أنَّ المتوسط العام لبُعد “ضعف مهارات التواصل والتأثير” بلغ (3.81) بدرجة موافقة مرتفعة، ممَّا يَكْشِف عن إدراك أفراد العيِّنة لوجود قصور في مهارات التواصل لدى المديرين. وقد جاءت الفقرة الثانية “يَضْعِف لدى المدير الإصغاء الفعَّال لآراء العاملين” في المرتبة الأولى بمتوسط (92.3)، في حين جاءت الفقرة الرابعة “يَقْتَرِ المدير إلى مهارات إدارة النزاعات” في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.69).

د. البعد الرابع: غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط

جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يَقْنَر المدير إلى رؤية واضحة لمستقبل العمل في الإدارة	3.97	0.856	2	مرتفعة
2	يَنْحَصِر اهتمام المدير في المهام اليومية دون التخطيط بعيد المدى	4.11	0.812	1	مرتفعة
3	يَعْجِز المدير عن قراءة المتغيرات البيئية المحيطة بالعمل	3.85	0.889	4	مرتفعة
4	يَضْعَف لدى المدير ربط الخطط التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية	3.93	0.871	3	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد		3.97	0.774	مرتفعة	

يَتَضَح من الجدول أَنَّ المتوسط العام لبُعد “غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط” بَلَغ (3.97) بدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة الثانية “يَنْحَصِر اهتمام المدير في المهام اليومية دون التخطيط بعيد المدى” في المرتبة الأولى بمتوسط (4.11)، مِمَّا يَعْكُس أَنَّ التركيز على الجانب التَّشْغِيلِي على حساب الجانب الاستراتيجي يُمَثِّل المظهر الأبرز لهذا البعد.

الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (4 - 9): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	قصور القدرة على اتخاذ القرار	4.01	0.781	مرتفعة

مرتفعة	0.774	3.97	غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط	2
مرتفعة	0.762	3.88	ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية	3
مرتفعة	0.798	3.81	ضعف مهارات التواصل والتأثير	4
مرتفعة	0.731	3.92	المتوسط العام للمتغير المستقل	

التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع (فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين)

جدول (4 - 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يَتَّخِذُ المرؤوسون قرارات تنفيذية دون الرجوع إلى المدير	3.98	0.842	5	مرتفعة
2	يَنْحَسِرُ دور المدير إلى المصادقة الشكلية على قرارات أُتُّخِذَتْ فعلياً	4.07	0.819	3	مرتفعة
3	يَعْتَمِدُ المدير على المرؤوسين في حلّ المشكلات الإدارية والفنية	4.13	0.793	1	مرتفعة
4	يَتَجَاوِزُ المرؤوسون توجيهات المدير دون التزام فعلي بها	3.86	0.901	8	مرتفعة
5	تَتَشَكَّلُ مراكز نفوذ بين المرؤوسين تمارس تأثيراً يتجاوز موقعها الرسمي	3.92	0.867	6	مرتفعة
6	يَتَحَوَّلُ بعض المرؤوسين إلى مرجعية فعلية للعاملين بدلاً من المدير	4.04	0.833	4	مرتفعة
7	يُمَثِّلُ بعض المرؤوسين المؤسسة في علاقاتها الخارجية بدلاً من المدير	3.78	0.928	9	مرتفعة

مرتفعة	7	0.882	3.89	تتآكل هيبة المدير المهنية أمام المرؤوسين	8
مرتفعة	2	0.806	4.09	تضطرب خطوط المساءلة بين السلطة الرسمية والممارسة الفعلية	9
مرتفعة	10	0.937	3.72	يفقد المدير قدرته على فرض القرارات الإدارية على المرؤوسين	10
مرتفعة		0.748	3.95	المتوسط العام للمتغير التابع	

يُبين الجدول أنّ المتوسط العام للمتغير التابع "فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين" بلغ (3.95) بدرجة موافقة مرتفعة، ممّا يدلّ على أنّ أفراد العيّنة يُدركون وجود ظاهرة فقدان الصلاحيات بدرجة ملحوظة في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم. وقد جاءت الفقرة الثالثة "يعتمد المدير على المرؤوسين في حلّ المشكلات الإدارية والفنية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.13)، تليها الفقرة التاسعة "تضطرب خطوط المساءلة بين السلطة الرسمية والممارسة الفعلية" بمتوسط (4.09)، في حين جاءت الفقرة العاشرة "يفقد المدير قدرته على فرض القرارات الإدارية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.72).

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لضعف الكفاءة القيادية للمديرين بأبعادها (ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية، وقصور القدرة على اتخاذ القرار، وضعف مهارات التواصل والتأثير، وغياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط) على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم".

للتحقق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد ضعف الكفاءة القيادية (كعوامل مستقلة) على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ضعف الكفاءة القيادية على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	2.964	0.003 **
ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية	0.218	4.392	0.000 **
قصور القدرة على اتخاذ القرار	0.341	6.873	0.000 **
ضعف مهارات التواصل والتأثير	0.162	3.516	0.000 **
غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط	0.273	5.428	0.000 **
معامل الارتباط = 0.847		معامل التحديد $R^2 = 0.717$	
قيمة الاختبار $F = 216.384$		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (11) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين أبعاد ضعف الكفاءة القيادية كمتغيرات مستقلة وفقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.717)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أنّ (71.7%) من التباين في فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم يُمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بأبعاد ضعف الكفاءة القيادية، كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة.

أمّا على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبيّن أنّ بُعد "قصور القدرة على اتخاذ القرار" هو الأكثر تأثيرًا على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.341$)، وبلغت قيمة T بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي تلعبه قدرة المدير على الحسم القراري في الاحتفاظ بصلاحياته الفعلية، حيث إنّ التردد في اتخاذ القرار يفتح المجال أمام المرؤوسين لملء الفراغ القراري.

كما أظهرت النتائج أنّ بُعد "غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط" جاء في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.273$)، يليه بُعد "ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية" بمعامل انحدار

($B = 0.218$)، في حين جاء بُعد “ضعف مهارات التواصل والتأثير” في المرتبة الأخيرة بمعامل انحدار ($B = 0.162$) مع احتفاظه بالدلالة الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يُشير إلى أنّ جميع الأبعاد تُسهم في تفسير ظاهرة فقدان الصلاحيات وإن تفاوتت في قوة تأثيرها.

وبناءً على ذلك، تُؤكّد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، ويتفرّع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: “يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لضعف المهارات الإدارية والتنظيمية للمديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.694	0.482	1	320.846	0.000		0.682	0.038	0.694	17.912	0.000

تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير “ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية” باعتباره أحد أبعاد ضعف الكفاءة القيادية على “فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضّح في الجدول (12)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.694$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل

التحديد ($R^2 = 0.482$) ، مما يُشير إلى أنّ (48.2%) من التباين في فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين يُمكن تفسيره من خلال متغير ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية بصورة منفردة.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أنّ قيمة F المحسوبة بلغت (320.846) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أمّا على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.682$) بقيمة (17.912) T ، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدلّ على أنّ أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.682) في مستوى فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين. وبناءً على ذلك، تتحقق صحة الفرضية الفرعية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لقصور القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم".

للتحقق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر قصور القدرة على اتخاذ القرار على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين	معامل الارتباط r	معامل التحديد r²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	قصور القدرة على اتخاذ القرار	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.738	0.545	1	412.673	0.000		0.726	0.036	0.738	20.314	0.000

تُشير النتائج إلى أنّ معامل الارتباط R^2 بلغ (0.738)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين قصور القدرة على اتخاذ القرار وفقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.545$)، ممّا يدلّ على أنّ (54.5%) من التباين في فقدان الصلاحيات يُمكن تفسيره من خلال هذا البعد بصورة منفردة، وهي نسبة تفسير مرتفعة.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (412.673) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، ممّا يؤكّد دلالة النموذج الإحصائية. كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.726$) بقيمة (20.314) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهو ما يعني أنّ زيادة وحدة واحدة في قصور القدرة على اتخاذ القرار تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (726.0) في مستوى فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين. ويُعدّ هذا البعد الأقوى تأثيراً بين أبعاد الدراسة، ممّا يتسق مع نتائج تحليل الانحدار المتعدد. وبناءً على ذلك، تتحقّق صحة الفرضية الفرعية الثانية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لضعف مهارات التواصل والتأثير لدى المديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم".
للتحقّق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر ضعف مهارات التواصل والتأثير على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	ضعف مهارات التواصل والتأثير	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.659	0.434	1	264.518	0.000		0.617	0.038	0.659	16.264	0.000

يتّضح من الجدول أنّ معامل الارتباط R^2 بلغ (0.659)، وهو ما يدلّ على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين ضعف مهارات التواصل والتأثير وفقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين. كما بلغ

معامل التحديد ($R^2 = 0.434$) ، مما يعني أنّ (43.4%) من التباين في فقدان الصلاحيات يُمكن تفسيره من خلال هذا البعد بصورة منفردة.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (264.518) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يؤكد دلالة النموذج الإحصائية. كما بلغ معامل التأثير (B = 0.617) بقيمة (16.264) T بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهو ما يعني أنّ زيادة وحدة واحدة في ضعف مهارات التواصل والتأثير تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.617) في مستوى فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين. وبناءً على ذلك، تتحقق صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لغياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط لدى المديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
فقدان الصلاحيات نصالح المروؤوسين	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.716	0.513	1	363.142	0.000		0.701	0.037	0.716	19.056	0.000

تشير النتائج إلى أنّ معامل الارتباط @ بلغ (0.716)، مما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط وفقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.513$)، مما يدلّ على أنّ (51.3%) من التباين في فقدان الصلاحيات يُمكن تفسيره من خلال هذا البعد بصورة منفردة.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (363.142) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يؤكد دلالة النموذج الإحصائية. كما بلغ معامل التأثير (B = 0.701) بقيمة T (19.056) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهو ما يعني أنّ زيادة وحدة واحدة في غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.701) في مستوى فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين. وبناءً على ذلك، تتحقق صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد

يُستعرض هذا الفصل خلاصة النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث. ويُقدّم الفصل في ختامه جملةً من التوصيات التطبيقية التي تنبثق من النتائج، وتُستهدف الإسهام في معالجة إشكالية ضعف الكفاءة القيادية وما يترتب عليها من فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم.

2.5 نتائج الدراسة وتفسيرها

كشفت نتائج التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العيّنة عن وجود إدراك واضح لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية في مدينة القصيم بأن ضعف الكفاءة القيادية للمديرين يُمثّل ظاهرة قائمة وملموسة، حيث جاء المتوسط العام للمتغير المستقل بدرجة موافقة مرتفعة بلغت (3.92). ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما طرحه (Benson et al., 2019) في إطار مبدأ بيتز، الذي يُشير إلى أنّ الترقّيات في التنظيمات كثيراً ما تُكافئ الأداء في المنصب السابق دون التحقق من امتلاك الكفاءات اللازمة للمنصب القيادي الجديد، ممّا يُنتج فجوة بين متطلبات الدور القيادي والقدرات الفعلية للمدير. ويتقاطع هذا التفسير مع ما ذهب إليه (Pekol-Evans et al., 2024) من أنّ برامج تنمية القيادة كثيراً ما تُعجز عن سدّ هذه الفجوة، فتستمر ظاهرة ضعف الكفاءة في كثير من المؤسسات.

وقد جاء بُعد "قصور القدرة على اتخاذ القرار" في المرتبة الأولى بين أبعاد ضعف الكفاءة القيادية بمتوسط (4.01)، وهو ما يُمكن إرجاعه إلى الطبيعة المعقّدة لعملية اتخاذ القرار في البيئة الحكومية، التي تستلزم التوازن بين الأنظمة واللوائح من جهة، ومتطلبات الواقع التشغيلي من جهة أخرى. ويُلَامَس هذا التفسير ما طرحه (نور الدين ومعمري، 2025) من أنّ النمط القيادي يُؤثّر تأثيراً مباشراً في عملية اتخاذ القرار، وأنّ ضعف هذا النمط ينعكس على جودة القرارات وتوقيتها. كما يتّسجم مع ما أشار إليه (Klasmeier et al., 2022) حول القيادة المتساهلة التي تتجنّب اتخاذ القرارات الحاسمة، ممّا يُحوّل المنصب القيادي إلى منصب رمزي دون مضمون فعلي.

وفي السياق ذاته، جاء بُعد "غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.97)، ويُعزى ذلك إلى انشغال كثير من المديرين بالأعباء التشغيلية اليومية على حساب التفكير الاستراتيجي طويل المدى. وتتسق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (Vera et al., 2022) من أنّ القيادة الاستراتيجية تستلزم قدرة على تجاوز الأفق التشغيلي إلى الأفق الاستراتيجي الأرحب، وأنّ غياب هذه القدرة يُمثّل أحد أبرز صور القصور القيادي. كما يتقاطع التفسير مع ما طرحه (Hogan et al., 2021) من أنّ غياب الرؤية الاستراتيجية يُعدّ أحد أكثر صور القيادة السيئة خطورة، نظرًا لأنّ آثاره تتراكم تدريجيًا حتى تنفجر في صورة أزمات هيكلية.

وفيما يتعلّق ببُعد "ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية" الذي جاء بمتوسط (3.88)، فيُمكن تفسيره في ضوء ما طرحه (غلبون وخالد، 2013) من أنّ المهارات الإدارية والتنظيمية تُمثّل ركيزة أساسية للقيادة الإدارية الحديثة، وأنّ غيابها يحدث اضطرابًا في الأداء التنظيمي. كما ينسجم مع ما أكّده (Basalamah et al., 2021) من أنّ التّدريب المتخصص المرتبط بالكفاءات المحددة يُمثّل المدخل الأنسب لمعالجة هذا القصور، وأنّ غياب التّدريب المنهجي يُديم ضعف هذه المهارات بين المديرين.

أمّا بُعد "ضعف مهارات التواصل والتأثير" الذي جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.81)، فيعكس إدراك أفراد العيّنة لقصور المديرين في التّواصل الفعّال مع المرؤوسين والتأثير في سلوكهم. ويُمكن تفسير ذلك في ضوء ما طرحه (أحمد، 2021) من أنّ التواصل الفعّال يُمثّل ركيزة أساسية لبناء الثقة التنظيمية، وأنّ ضعفه يُفضي إلى تآكل هذه الثقة وانهايار جسور التفاهم. كما يتسق مع ما ذهب إليه (Okpala, 2023) من أنّ تجارب المرؤوسين مع القادة ضعيفي مهارات التواصل تتسم بالشعور بالاغتراب وانعدام التقدير، ممّا يدفعهم إلى الانسحاب النفسي من بيئة العمل.

وعلى صعيد المتغير التابع، كشفت النتائج عن وجود ظاهرة فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام (3.95). ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية بدائل القيادة التي طرحها (Nientied & Toska, 2022)، والتي تقترض أنّ ثمة عوامل تنظيمية وفردية تنشأ كبدايل عن القيادة الرسمية حين تعجز هذه القيادة عن أداء وظائفها، فتنتقل ممارسة السلطة الفعلية إلى مستويات أدنى في التنظيم. وقد جاءت الفقرة المتعلقة بـ "اعتماد المدير على المرؤوسين في حلّ المشكلات الإدارية والفنية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.13)، وهو ما ينسجم مع ما طرحه (Benson et al., 2019)

من أنّ المديرين الذين يُرقَّون إلى مناصب قيادية دون امتلاك كفاءاتها يضطرون إلى الاعتماد على المرؤوسين الأكثر امتلاكًا للمعرفة الفنية، ممّا يُنشئ اختلالاً في توزيع السلطة الفعلية.

وفيما يتّعلق بنتائج اختبار الفرضية الرئيسة، فقد كشف تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ضعف الكفاءة القيادية مجتمعةً على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.717$)، ممّا يعني أنّ (71.7%) من التباين في فقدان الصلاحيات يُمكن تفسيره من خلال أبعاد المتغير المستقل. ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما طرحه (Li et al., 2024) من أنّ الآثار السلبية للقيادة المُختلّة تتراكم عبر الزمن لتُحدث تحولات جوهرية في البنية التنظيمية. كما يتقاطع التفسير مع ما ذهب إليه (Fischer et al., 2021) من أنّ القيادة السلبية تُمثّل بنية متعددة الأبعاد تتعكس آثارها على مختلف جوانب التنظيم، ومنها بنية توزيع الصلاحيات.

وقد كشف التحليل أنّ بُعد "قصور القدرة على اتخاذ القرار" يُمثّل البعد الأكثر تأثيراً في فقدان الصلاحيات ($B = 0.341$)، ويُعزى ذلك إلى أنّ التردد القيادي يفتح مباشرة المجال أمام المرؤوسين لملء الفراغ القراري الناتج. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه (Klasmeier et al., 2022) من أنّ القيادة المتساهلة تُمثّل نمطاً هداماً بفعل ما تُحدثه من فراغ قراري داخل التنظيم، وأنّ هذا الفراغ كثيراً ما يُملأ بصورة غير منظّمة من جانب المرؤوسين. كما تتقاطع مع ما ذهب إليه (Fors Brandebo, 2020) من أنّ قصور القدرة على اتخاذ القرار يبرز بصورة أوضح في المواقف الحرجة، حيث يعجز المدير عن الاستجابة فيضطر المرؤوسون إلى الحسم بأنفسهم.

وجاء بُعد "غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط" في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير ($B = 0.273$)، ويُمكن تفسير ذلك بأنّ المدير الذي يفتقر إلى رؤية واضحة لا يملك إطاراً توجيهياً يستند إليه في ممارسة صلاحياته، فينحسر دوره إلى ردود الأفعال التشغيلية، ممّا يفتح المجال أمام المرؤوسين لممارسة قدر من المبادرة يتجاوز حدود مواقعهم. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحه (Vera et al., 2022) من أنّ القيادة الاستراتيجية تستلزم ممارسة منهجية للصلاحيات في صياغة التوجهات وحشد الموارد، وأنّ غياب هذه الممارسة يُفضي إلى انحسار السلطة القيادية لصالح المستويات الأدنى.

أمّا بُعد "ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية" الذي جاء في المرتبة الثالثة ($B = 0.218$)، فيُعزى تأثيره إلى أنّ عجز المدير عن تنظيم العمل وتوزيع المهام يدفع المرؤوسين إلى تنظيم أنفسهم بأنفسهم،

فَتَنْشَأُ تَرْتِيبَاتٌ غَيْرُ رَسْمِيَّةٍ تَتَجَاوِزُ الْإِطَارَ الْإِدَارِيَّ الْمُعْتَمَدَ. وَتَتَقَاطَعُ هَذِهِ النَتِيجَةُ مَعَ مَا طَرَحَهُ (نَجْمٌ وَآخَرُونَ، 2025) مِنْ أَنَّ الْكِفَاءَاتِ الْقِيَادِيَّةَ تُؤَثِّرُ فِي الْأَدَاءِ الْوِظَيفِيِّ عِبْرَ آلِيَّاتٍ مُتَعَدِّدَةٍ، وَأَنَّ ضَعْفَ هَذِهِ الْكِفَاءَاتِ يَنْعَكِسُ عَلَى الْبُنْيَةِ التَّفَاعُلِيَّةِ بَيْنَ الْقَائِدِ وَالْمَرْؤُوسِينَ.

وَأَخِيرًا، جَاءَ بُعْدُ “ضَعْفِ مَهَارَاتِ التَّوَاصُلِ وَالتَّأْثِيرِ” فِي الْمَرْتَبَةِ الرَّابِعَةِ ($B = 0.162$) ، وَيُمْكِنُ تَفْسِيرُ ذَلِكَ بِأَنَّ ضَعْفَ الْقُدْرَةِ التَّوَاصُلِيَّةِ وَالتَّأْثِيرِيَّةِ لِلْمَدِيرِ يُؤَدِّي إِلَى تَأْكُلِ الْهَيْبَةِ الْمِهْنِيَّةِ، مِمَّا يَدْفَعُ الْمَرْؤُوسِينَ إِلَى التَّعَامُلِ بِصُورَةٍ مُسْتَقِلَّةٍ عَنْ تَوَجِّهَاتِهِ. وَيَنْسَجُمُ هَذَا التَّفْسِيرُ مَعَ مَا طَرَحَهُ (Pembi et al., 2022) مِنْ أَنَّ الْقِيَادَةَ فِي جَوْهَرِهَا عَمَلِيَّةٌ تَأْثِيرٌ، وَأَنَّ الْمَدِيرَ الَّذِي يَنْقَرِ إِلَى مَهَارَاتِ التَّأْثِيرِ يَفْقَدُ قُدْرَتَهُ الْفَعْلِيَّةَ عَلَى تَوَجِّهِ الْمَرْؤُوسِينَ رَغْمَ احْتِفَازِهِ بِالسُّلْطَةِ الرَّسْمِيَّةِ. كَمَا يَتَقَاطَعُ مَعَ مَا طَرَحَهُ (Arshad et al., 2021) حَوْلَ الدَّورِ الَّذِي تَلْعَبُهُ عِلَاقَاتُ الصَّدَاقَةِ وَالصُّمُودِ النَّفْسِيِّ فِي تَشْكِيلِ دِيْنَامِيكِيَّةِ الْقُوَّةِ بَيْنَ الْمَرْؤُوسِينَ، مِمَّا قَدْ يَنْتَظِرُ إِلَى شَبَكَاتِ نَفُوذٍ غَيْرِ رَسْمِيَّةٍ فِي ظِلِّ ضَعْفِ التَّوَاصُلِ الْقِيَادِيِّ.

وَعَلَى صَعِيدِ نَتَاجِ اخْتِبَارِ الْفَرَضِيَّاتِ الْفَرَعِيَّةِ، فَقَدْ كَشَفَ التَّحْلِيلُ عَنْ تَحَقُّقِهَا جَمِيعًا، بِمَا يُؤَكِّدُ أَنَّ كَلًّا مِنْ أبعادِ ضَعْفِ الْكِفَاءَةِ الْقِيَادِيَّةِ يُؤَثِّرُ بِصُورَةٍ مُسْتَقِلَّةٍ فِي فَقْدَانِ الصَّلَاحِيَّاتِ لِمُصَالِحِ الْمَرْؤُوسِينَ، وَإِنْ تَفَاقُوتَتْ قُوَّةُ هَذَا التَّأْثِيرِ مِنْ بُعْدٍ إِلَى آخَرٍ. وَيُمْكِنُ تَفْسِيرُ هَذَا التَّفَاقُوتِ فِي ضَوْءِ مَا طَرَحَهُ (Güntner et al., 2021) مِنْ أَنَّ الْعِلَاقَةَ بَيْنَ الْقَائِدِ وَالتَّابِعِ تَخْضَعُ لِعَوَامِلٍ تَفَاعُلِيَّةٍ مُتَعَدِّدَةٍ، تُحَدِّدُ الطَّرِيقَةَ الَّتِي تَنْعَكِسُ بِهَا مَوَاطِنُ الضَّعْفِ الْقِيَادِيِّ عَلَى الْبُنْيَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ. كَمَا يَنْتَسِقُ مَعَ مَا ذَهَبَ إِلَيْهِ (Hoffman et al., 2024) مِنْ أَنَّ التَّمَكِّينَ النَّفْسِيَّ لِلْمَرْؤُوسِينَ فِي ظِلِّ الْقِيَادَةِ الضَّعِيفَةِ لَا يَنْشَأُ بِصُورَةٍ مُوَحَّدَةٍ، بَلْ يَتَأَثَّرُ بِطَبِيعَةِ الْقُصُورِ الْقِيَادِيِّ وَمَدَاهِ.

وَمِنْ جِهَةٍ أُخْرَى، تَنْسَجُمُ النَتَاجُ الْعَامَّةُ لِلدِّرَاسَةِ مَعَ مَا طَرَحَهُ (أَحْمَدُ، 2021) مِنْ أَنَّ الْقِيَادَةَ الْإِدَارِيَّةَ تَرْتَبِطُ ارْتِبَاطًا وَثِيقًا بِبِنَاءِ الثِّقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ، وَأَنَّ ضَعْفَ هَذِهِ الْقِيَادَةِ يَفْقَدُ الْمَدِيرَ الرِّصِيدَ الْمَعْنَوِيَّ الَّذِي يَسْتَنْدُ إِلَيْهِ فِي مُمَازَسَةِ صِلَاحِيَّاتِهِ. كَمَا تَلْتَقِي مَعَ مَا أَشَارَ إِلَيْهِ (Bosetti & Heffernan, 2021) مِنْ أَنَّ الْكُلْفَةَ الْعَاطِفِيَّةَ وَالشَّخْصِيَّةَ لِمُمَازَسَةِ الْقِيَادَةِ قَدْ تَدْفَعُ الْمَدِيرَ ضَعِيفَ الْكِفَاءَةِ إِلَى الْإِنْسِحَابِ التَّدْرِيْجِيِّ مِنْ مُمَازَسَةِ صِلَاحِيَّاتِهِ، مِمَّا يُنْشِئُ حَلْقَةً مَفْرُغَةً مِنَ الْإِنْسِحَابِ وَفَقْدَانِ السُّلْطَةِ. وَتُكْمَلُ هَذِهِ النَتَاجُ مَا طَرَحَهُ (Octavian, 2023) مِنْ أَنَّ الْقِيَادَةَ الْمُخْتَلَّةَ تُحْدِثُ آثَارًا تَنْظِيمِيَّةً تَتَجَاوِزُ الْبُعْدَ الْفَرْدِيَّ إِلَى الْبُعْدِ الْمُؤَسَّسِيِّ، بِمَا يَسْتَلْزِمُ مَعَالِجَةً شَامِلَةً عَلَى الْمُسْتَوِيِّينَ.

كما تتسق نتائج الدراسة مع ما طرحه (Zheng et al., 2021) في تناوله للقيادة السلطوية، التي تلجأ إلى الإملاء بدلاً من الإقناع نتيجة عجزها عن التأثير عبر الوسائل التواصلية الإيجابية، وما يترتب على ذلك من اضطراب في علاقة القائد بالمرؤوسين. كما تتقاطع مع ما طرحه (Akinyele & Chen, 2025) حول الأسباب والعواقب المتعددة لأنماط القيادة المختلفة، التي تشمل آثارها إعادة تشكيل البنية التنظيمية، بما في ذلك توزيع الصلاحيات بين المستويات المختلفة. وأخيراً، تتسجم نتائج الدراسة مع ما طرحه (ولي وشيرواني، 2025) و (Zhang et al., 2023) في تأكيدهما على أن الكفاءة القيادية بنية ديناميكية تتشكل عبر التفاعل بين خصائص القائد والمرؤوسين والسياق التنظيمي، وأن أي خلل في هذا التفاعل ينعكس مباشرة على بنية الممارسات الإدارية داخل التنظيم.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملةً من التوصيات التطبيقية التي يأمل أن تُسهم في معالجة الإشكالية موضوع الدراسة:

- أولاً: إعادة هيكلة معايير اختيار المديرين وترقيتهم في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم، بحيث لا تعتمد على معايير الأقدمية أو الأداء في المنصب السابق فحسب، بل تستند إلى تقييم دقيق للكفاءات القيادية المطلوبة للمنصب الجديد، مع تطبيق أدوات تقييم متخصصة كمراكز التقييم القيادي (Assessment Centers) قبل اتخاذ قرارات الترقية.
- ثانياً: تصميم برامج تدريبية متخصصة في صناعة القرار الإداري تستهدف المديرين بمختلف مستوياتهم، تتضمن دراسات حالة وسيناريوهات محاكاة تكسبهم الجرأة على اتخاذ القرارات في التوقيت المناسب، مع تطوير آليات تدعم المدير في عملية اتخاذ القرار كنظم دعم القرار (Decision Support Systems).
- ثالثاً: إنشاء وحدات للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم، تعمل على بناء قدرات المديرين في التفكير الاستراتيجي، وتُقدّم لهم الدعم الفني في صياغة الرؤى والخطط بعيدة المدى، بما يُتيح لهم تجاوز الانشغال بالأعباء التشغيلية.
- رابعاً: تطوير برامج تدريبية متخصصة في مهارات التواصل القيادي وفنون التأثير الإيجابي، تستهدف تنمية قدرات المديرين على الإصغاء الفعّال والإقناع وإدارة النزاعات، مع إخضاع المديرين لتقييم دوري لمستوى مهاراتهم التواصلية من خلال تغذية راجعة من المرؤوسين والزملاء.

- خامسًا: تفعيل نظام التفويض المنظم للصلاحيات، بحيث يتم نقل بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين بصورة منهجية ومعلنة، بدلاً من تركها تنتقل بصورة عَرَضية وغير رسمية، مع توضيح حدود التفويض وآلياته في وثائق رسمية تُعتمد على مستوى المؤسسة.
- سادسًا: إعادة النظر في الهياكل التنظيمية بما يكفل المطابقة بين السلطة الرسمية والممارسة الفعلية، ومعالجة الفجوات التي تنشأ بفعل ضعف الكفاءة القيادية، مع توضيح خطوط المساءلة بصورة تحوّل دون اضطرابها.
- سابعًا: بناء نظام للحوكمة المؤسسية يكفل المساءلة الدورية للأداء القيادي وفق معايير شفافة وقابلة للقياس، مع إنشاء آليات تتيح للمرؤوسين إبداء آرائهم في الممارسات القيادية دون خشية من الانتقام أو التمييز.
- ثامنًا: تطوير برامج للإرشاد القيادي (Leadership Mentoring) تربط المديرين حديثي العهد بقيادة ذوي خبرة متراكمة، بما يُتيح نقل المعرفة الضمنية وتطويع الكفاءات في سياق العمل الفعلي.
- تاسعًا: إعداد دليل مرجعي للممارسات القيادية في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم، يُحدّد الكفاءات المطلوبة لكل مستوى قيادي، ويُقدّم نماذج عملية للممارسات الفضلى، ويتم تحديثه دوريًا بما يتلاءم مع المستجدات.
- عاشرًا: تعزيز ثقافة الثقة التنظيمية من خلال مبادرات تستهدف تحسين العلاقة بين المدير والمرؤوسين، وبناء بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والشفافية، بما يستعيد للمدير رصيده المعنوي ويُعزّز ممارسته الفعلية لصلاحياته.
- حادي عشر: إجراء تقييم دوري لمستوى الكفاءة القيادية للمديرين باستخدام أدوات قياس موضوعية، مع وضع خطط تطويرية فردية لكل مدير وفق نتائج التقييم، بما يكفل التعامل المبكر مع مواطن الضعف قبل تفاقمها.
- ثاني عشر: إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى قد تؤثر في فقدان الصلاحيات، كالثقافة التنظيمية، والمناخ المؤسسي، وأنماط الشخصية القيادية، مع توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات أخرى ومدن مختلفة، بما يُتيح بناء صورة شاملة لهذه الظاهرة في البيئة السعودية.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of managers' weak leadership competence — in its dimensions of weak administrative and organizational skills, deficient decision-making ability, weak communication and influence skills, and the absence of strategic vision and planning — on the loss of their authorities in favor of subordinates within governmental institutions in Al-Qassim city, Kingdom of Saudi Arabia. The study employed the descriptive analytical approach, and a questionnaire was used as the primary instrument for collecting data from a stratified random sample of (347) employees working in governmental institutions in Al-Qassim. Data were analyzed using SPSS through various statistical techniques, including means and standard deviations, Cronbach's Alpha coefficient, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple linear regression analyses.

The findings revealed a statistically significant impact at the ($\alpha \leq 0.05$) level of the combined dimensions of weak leadership competence on the loss of authorities to subordinates, with a coefficient of determination ($R^2 = 0.717$), indicating that 71.7% of the variance in the dependent variable can be explained by the dimensions of the independent variable. The dimension of deficient decision-making ability emerged as the most influential factor, followed by the absence of strategic vision and planning, then weak administrative and organizational skills, and finally weak communication and influence skills. The study offered several recommendations, most notably: restructuring the criteria for selecting managers, designing specialized training programs in decision-making and strategic thinking, activating a systematic delegation of authority, and establishing an institutional governance system that ensures periodic accountability of leadership performance.

Keywords: Weak Leadership Competence, Loss of Authority, Subordinates, Administrative Skills, Decision-Making, Strategic Vision, Governmental Institutions, Al-Qassim City.

المراجع

المراجع العربية

- أحمد، شريف يوسف حامد. (2021). القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س41، ع1، 239 - 257. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1186728>
- غلبون، عقيل أبو بكر، و خالد، محمد يوسف. (2013). خصائص القيادة الإدارية الحديثة و تأثيرها على أداء المرؤوسين: دراسة تطبيقية على جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان و المرافق في ليبيا. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، ع30، 37 - 70. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/467925>
- نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع، مراد، هبة محمود سعد، و الدريني، سارة السيد عبدالله. (2025). تأثير الكفاءات القيادية على الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة الغربية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج49، ع4، 1 - 40. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1682894>
- نور الدين، موسى، و معمري، زكرياء. (2025). أثر الأنماط القيادية في اتخاذ القرار: دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تندوف. مجلة مجاميع المعرفة، مج11، ع1، 137 - 146. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1591267>
- ولي، أحمد محمود، و شيرواني، تحسين علي إسماعيل. (2025). الكفاءة القيادية لمدرسي التربية الرياضية من وجهة نظر مدراء المدارس الأساسية في محافظة أربيل. مجلة علوم التربية الرياضية، مج18، ع5، 1408 - 1435. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1656939>

المراجع الأجنبية

- Akinyele, A. I., & Chen, Z. (2025). Dark clouds of leadership: Causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management & Organization*, 55(4), 476–503. <https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2442185>

- Arshad, A., Sun, P. Y. T., & Desmarais, F. (2021). Abusive supervision and employee empowerment: The moderating role of resilience and workplace friendship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(4), 479–494. <https://doi.org/10.1177/15480518211005449>
- Basalamah, M. S. I. A., As' ad, A., & Kamidin, M. (2021). The influence of leadership and training on teacher competence and performance. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 26(2), 125-139.
- Benson, A., Li, D., & Shue, K. (2019). Promotions and the Peter Principle. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(4), 2085–2134. <https://doi.org/10.1093/qje/qjz022>
- Bosetti, L., & Heffernan, T. (2021). The emotional and personal toll of higher education leadership. *Journal of Educational Administration and History*, 53(2), 103–105. <https://doi.org/10.1080/00220620.2021.1922178>
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101540. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101540>
- Fors Brandebo, M. (2020). Destructive leadership in crisis management. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 567–580. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0089>
- Güntner, A. V., Klasmeier, K. N., Klonek, F. E., & Kauffeld, S. (2021). The power of followers that do not follow: Investigating the effects of follower resistance, leader implicit followership theories and leader negative affect on the emergence of destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 349–365. <https://doi.org/10.1177/15480518211012408>
- Hoffman, E. P., Sergio, R. P., Chabani, Z., & Ahuja, J. (2024). Exploring the perceived effects of destructive leadership on employees' psychological empowerment: An Azerbaijan retail context. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 11(3). <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i3.1559>
- Hogan, R., Kaiser, R. B., Sherman, R. A., & Harms, P. D. (2021). Twenty years on the dark side: Six lessons about bad leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 73(3), 199–213. <https://doi.org/10.1037/cpb0000205>
- Klasmeier, K. N., Schleu, J. E., Millhoff, C., Poethke, U., & Bormann, K. C. (2022). On the destructiveness of laissez-faire versus abusive supervision: A comparative, multilevel investigation of destructive forms of leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 406–420. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1968375>
- Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G. E., & Taris, T. W. (2024). Are bad leaders indeed bad for employees? A meta-analysis of longitudinal studies between destructive leadership and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 191, 399–413. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>
- Nientied, P., & Toska, M. (2022). Leadership substitute theory in present-day organisations. *Open Journal of Leadership*, 11(4), 445–461. <https://doi.org/10.4236/ojl.2022.114023>
- Octavian, S. M. (2023). About the impact and effects of toxic leadership on employees and organizations. *European Review of Applied Sociology*, 16(27), 87-93.

- Okpala, C. O. (2023). Exploring subordinates' perceptions and experiences with abusive leaders in higher education: A qualitative study. *Journal of Leadership Studies*, 16(4), 35–40. <https://doi.org/10.1002/jls.21833>
- Pekol-Evans, M. M., Jamison, J., Stimpson, D., & Gonda, T. (2024). Leadership development efficacy and the Peter Principle. *RAIS Conference Proceedings*, 87–95. <https://ideas.repec.org/p/smo/raiswp/0462.html>
- Pembri, S., Fatima, I. K., Bitrus, F. A., & Doe, M. (2022). Leadership styles and leadership qualities for organizational success: A review of literature. *Nigerian Journal of Management Sciences*, 23(2)
- Vera, D., Bonardi, J. P., Hitt, M. A., & Withers, M. C. (2022). Extending the boundaries of strategic leadership research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101617. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101617>
- Zhang, J., Wang, Y., & Gao, F. (2023). The dark and bright side of laissez-faire leadership: Does subordinates' goal orientation make a difference? *Frontiers in Psychology*, 14, 1077357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077357>
- Zheng, Y., Graham, L., Farh, J. L., & Huang, X. (2021). The Impact of Authoritarian Leadership on Ethical Voice: A Moderated Mediation Model of Felt Uncertainty and Leader Benevolence: Y. Zheng et al. *Journal of Business Ethics*, 170(1), 133-146

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ضعف الكفاءة القيادية للمديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

☐ أنثى

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر

☐ من 30 - 40 سنة

☐ 30 سنة فأقل

2- العمر

☐ من 50 سنة فأكثر

☐ 40 - 50 سنة

☐ دبلوم

☐ ثانوي

3- المؤهل العلمي

☐ دراسات عليا

☐ بكالوريوس

☐ من 5 - 10 سنوات

☐ 5 سنوات فأقل

4- سنوات الخبرة

☐ أكثر من 15 سنة

☐ من 10 - 15 سنة

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: ضعف الكفاءة القيادية للمديرين، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية					
					يفتقر المدير إلى القدرة على توزيع المهام بصورة عادلة بين العاملين
					يعجز المدير عن تنظيم الأولويات وإدارة الوقت بكفاءة
					يضعف لدى المدير الإلمام بالأنظمة واللوائح المتعلقة بالعمل
					يفتقر المدير إلى مهارات متابعة سير العمل ومراجعة الأداء
قصور القدرة على اتخاذ القرار					
					يتأخر المدير في اتخاذ القرارات حتى عند توفر المعلومات اللازمة
					يتجنب المدير اتخاذ القرارات الحاسمة في المواقف الحرجة
					يفتقر المدير إلى القدرة على تحليل البدائل قبل اتخاذ القرار
					يُحيل المدير القرارات المهمة إلى المرؤوسين هرباً من المسؤولية
ضعف مهارات التواصل والتأثير					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يَفْتَقِر المدير إلى وضوح التَّعبير عند توجيه المرؤوسين
					يُضْعَف لدى المدير الإصغاء الفعَّال لآراء العاملين ومقترحاتهم
					يَعْجِز المدير عن إقناع المرؤوسين بالأفكار والتوجهات الإدارية
					يَفْتَقِر المدير إلى مهارات إدارة النزاعات بين العاملين
غياب الرؤية الاستراتيجية والتخطيط					
					يَفْتَقِر المدير إلى رؤية واضحة لمستقبل العمل في الإدارة
					يَنْحَصِر اهتمام المدير في المهام اليومية دون التخطيط بعيد المدى
					يَعْجِز المدير عن قراءة المتغيرات البيئية المحيطة بالعمل
					يُضْعَف لدى المدير ربط الخطط التَّشغيلية بالأهداف الاستراتيجية

❁ المحور الثاني: فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يَتَّخِذُ المرؤوسون قرارات تنفيذية دون الرجوع إلى المدير					
يُنَحْسِرُ دور المدير إلى المصادقة الشكلية على قرارات اتُّخذت فعلياً					
يَعْتَمِدُ المدير على المرؤوسين في حلّ المشكلات الإدارية والفنية					
يَتَجَاوَزُ المرؤوسون توجيهات المدير دون التزام فعلي بها					
تَتَشَكَّلُ مراكز نفوذ بين المرؤوسين تمارس تأثيراً يتجاوز موقعها الرسمي					
يَتَحَوَّلُ بعض المرؤوسين إلى مرجعية فعلية للعاملين بدلاً من المدير					
يُمَثِّلُ بعض المرؤوسين المؤسسة في علاقاتها الخارجية بدلاً من المدير					
تَتَأَكَلُ هيبة المدير المهنية أمام المرؤوسين					
تُضْطَرُّ خطوط المساءلة بين السلطة الرسمية والممارسة الفعلية					
يَفْقِدُ المدير قدرته على فرض القرارات الإدارية على المرؤوسين					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Managers' Leadership Incompetence
on the Loss of Their Authority to Subordinates: A
Field Study on Government Institutions in Al-
Qassim City**

Prepared by: Abdulrahman Dhafer Alshehri

ID: 253003005

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448