

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال



أثر ضغوط العمل والمشاكل على انخفاض الإنتاجية لدى الموظفين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية – دراسة ميدانية.

إعداد الطالب/

نواف سعد المطيري

الرقم الجامعي/

243001558

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

202٥

فهرس المحتويات

7.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8.....	مقدمة:
8.....	مشكلة الدراسة:
9.....	أهمية الدراسة:
10.....	أهداف الدراسة:
11.....	تساؤلات الدراسة:
11.....	فروض الدراسة:
12.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة للمشكلات الإدارية المعاصرة
13.....	أولاً: مقدمة الفصل وتحديد الإطار النظري للدراسة
13.....	1.1. السياق النظري للمشكلات الإدارية المعاصرة: من النموذج الكلاسيكي إلى نموذج التكيف
13.....	1.2. التحدي المزدوج للبيئة التنظيمية في سياقات التحول
14.....	ثانياً: المتغير التابع: (DV) المشكلات الإدارية المزمنة والأداء التكيفي كمعيار للحل
14.....	2.1. المفهوم الأكاديمي للمشكلة الإدارية وتصنيفها
15.....	2.2. الأداء التكيفي (Adaptive Performance) كمعيار للمرونة المطلوبة
17.....	ثالثاً: المتغيرات المستقلة: (IVs) النماذج الإدارية الجذرية لمعالجة المشكلات
17.....	3.1. القيادة التحويلية: قوة الإلهام لمواجهة الجمود السلوكي
19.....	3.2. الثقافة التنظيمية: الحاضنة الاستراتيجية للابتكار والتعايش
20.....	3.3. الحوكمة المؤسسية والشفافية: الضابط البنوي لمكافحة المركزية والفساد
21.....	رابعاً: عرض ونقد الدراسات السابقة الحديثة (2015-2025)
21.....	4.1. الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء الإداري
22.....	4.2. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وحل المشكلات
23.....	4.3. الدراسات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية ومعالجة المشكلات البنوية
24.....	4.4. الدراسات المتعلقة بالمرونة والأداء التكيفي (المتغير التابع)
24.....	4.5. دراسات تاريخية وداعمة
25.....	4.6. ملخص الدراسات السابقة في إطار منهجي تحليلي
29.....	خامساً: مناقشة نتائج الدراسات السابقة وتحديد مساهمة الدراسة الحالية
29.....	5.1. تحليل النتائج المنهجية والنظرية: التشابك بين الجذور الثلاثة

30.....	5.2. التباين المنهجي والتفسير بناءً على التفاعل (The Interactive Sequential Process)
30.....	5.3. الفجوات المعرفية التي تعالجها الدراسة الحالية ومساهمتها
32.....	الإطار النظري للدراسة: الجذور العميقة للمشكلات الإدارية المعاصرة
32.....	أولاً: مقدمة الفصل وتحديد الخريطة الفكرية للبحث
32.....	ثانياً: المتغير التابع: (DV) المشكلات الإدارية المزمنة وتأصيلها النظري
33.....	2.1. مفهوم المشكلة الإدارية: من الانحراف إلى فرصة التحسين
33.....	2.2. البيئة التنظيمية التي تنشأ فيها المشكلة
34.....	2.3. تصنيفات المشكلات الإدارية وأنواعها
35.....	2.4. القصور في الأداء التكيفي (Adaptive Performance) كمعيار للمشكلة
36.....	3.1. التطور النظري للقيادة: من التبادل إلى التحول
36.....	3.2. الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (MLQ Model)
37.....	3.3. القيادة التحويلية كمنظم للصحة النفسية والمرونة السلوكية
37.....	رابعاً: المتغير المستقل الثاني: الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)
38.....	4.1. التأصيل المفاهيمي للثقافة التنظيمية
38.....	4.2. الثقافة كحاضنة لـ (الجمود) أو (المرونة)
38.....	4.3. دور الثقافة في إدارة الصراع وكفاءة التشغيل (H2)
39.....	خامساً: المتغير المستقل الثالث: الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance)
39.....	5.1. المفهوم النظري للحوكمة وأبعادها
39.....	5.2. الحوكمة كألية لمكافحة الفساد والمشكلات الأخلاقية
40.....	5.3. الحوكمة كعلاج للمركزية والجمود التشغيلي (الفرض H1)
40.....	سادساً: الإطار التكاملي والنموذج التفاعلي للمشكلات الإدارية (الفرض H5)
41.....	6.1. فشل النماذج المنفردة وتبرير المنظور التكاملي
41.....	6.2. الفرض التفاعلي: (H_5) التضافر الجذري لتحقيق الأداء التكيفي
42.....	سابعاً: الخلاصة النظرية وربطها بالسياق السعودي
43.....	5.4. خاتمة الفصل الثاني
44.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (Research Methodology)
45.....	أولاً: مقدمة الفصل
45.....	ثانياً: تصميم البحث (Research Design)

- 2.1. المنهج المعتمد: المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach)..... 45
- 2.2. تبرير اختيار المنهج الوصفي التحليلي 46
- 2.3. تصميم الدراسة (الإطار المختلط المركب) 46
- ثالثاً: مجتمع البحث (Research Population) 47
- 3.1. تعريف مجتمع الدراسة 47
- 3.2. تبرير حدود مجتمع الدراسة 47
- رابعاً: خصائص العينة (Sample Characteristics) 48
- 4.1. نوع العينة ومنهج الاختيار 48
- 4.2. الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة 48
- خامساً: محددات حجم العينة (Sample Size Determinants) 49
- 5.1. المعايير العامة لتحديد حجم العينة 49
- 5.2. متطلبات نمذجة المعادلات البنائية (SEM) 50
- 5.3. اعتبارات أخلاقية إضافية 50
- سادساً: خطوات جمع البيانات وأداة جمع البيانات 50
- 6.1. خطوات جمع البيانات 50
- 6.2. أداة جمع البيانات الرئيسية: الاستبانة المحكمة 51
- سابعاً: حدود الدراسة (Study Boundaries) 51
- 7.1. الحدود الموضوعية (Subjective Boundaries) 52
- 7.2. الحدود المكانية (Spatial Boundaries) 52
- 7.3. الحدود الزمانية (Temporal Boundaries) 52
- ثامناً: الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي (Statistical Analysis Tool) 53
- 8.1. حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) 53
- 8.2. نمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Modeling – SEM) 53
- تاسعاً: تصميم الاستبانة (Questionnaire Design) 54
- 9.1. هيكلية الاستبانة ومقاييسها 54
- 9.2. ضوابط صياغة الفقرات 55
- تصميم الاستبانة وتحليل مقاييسها 56
- أولاً: الإطار العام للاستبانة والاعتبارات المنهجية 56

56.....	1.1. غرض الاستبانة وأهدافها
56.....	1.2. مقياس القياس المعتمد (Likert Scale)
57.....	1.3. ضمان الصدق والثبات المنهجي
57.....	ثانياً: نموذج الاستبانة النهائي (الجاهز للطباعة والمشاركة)
58.....	استبانة دراسة علمية
58.....	القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية
59.....	القسم الثاني: المتغيرات المستقلة (الجذور الإدارية)
63.....	القسم الثالث: المتغير التابع (المشكلات الإدارية والقصور في الأداء التكيفي)
66.....	ثالثاً: التأصيل النظري لتصميم الاستبانة (Justification of Scale Design)
66.....	3.1. محاور القيادة التحويلية
66.....	3.2. محاور الثقافة التنظيمية والحوكمة
67.....	3.3. محاور المشكلات الإدارية (الأداء التكيفي)
67.....	3.4. إعداد الاستبانة لنمذجة المعادلات البنائية (SEM)
68.....	رابعاً: إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة (Validation and Reliability Procedures)
68.....	4.1. الصدق الإحصائي للأداة (Validity)
68.....	4.2. ثبات الأداة (Reliability)
69.....	خامساً: التعريفات الإجرائية للمتغيرات (Operational Definitions)
69.....	5.1. المتغيرات المستقلة (Independent Variables – IVs)
70.....	5.2. المتغير التابع (Dependent Variable – DV)
70.....	سادساً: أساليب تحليل البيانات التفصيلية (Detailed Data Analysis Techniques)
70.....	6.1. المرحلة الأولى: التحليل الوصفي والاستدلالي الأولي (باستخدام SPSS)
71.....	6.2. المرحلة الثانية: التحليل المتقدم واختبار الفروض (باستخدام SEM)
72.....	سابعاً: الاعتبارات والضوابط الأخلاقية (Ethical Considerations and Controls)
72.....	خاتمة الفصل الثالث
73.....	9.3. الخلاصة المنهجية
74.....	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات (Practical Study and Data Analysis)
75.....	أولاً: مقدمة الفصل وتأصيل الأهمية المنهجية
75.....	ثانياً: التحليل الإحصائي الأولي وتوصيف العينة

- 2.1. توصيف الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة (N=150) 76
- ثالثاً: اختبار الخصائص السيكمترية للأداة (الصدق والثبات) 78
- 3.1. الثبات الإحصائي (Reliability – Cronbach's Alpha) 78
- 3.2. الصدق الإحصائي (Validity – Internal Consistency) 79
- رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها 79
- 4.1. المتغير المستقل الأول: القيادة التحويلية (TL) 80
- 4.2. المتغير المستقل الثاني: الثقافة التنظيمية (OC) 82
- 4.3. المتغير المستقل الثالث: الحوكمة المؤسسية والشفافية (GC) 83
- 4.4. المتغير التابع: المشكلات الإدارية والقصور في الأداء التكيفي (DV) 85
- خامساً: التحليل الاستدلالي واختبار الفروض المنهجية 88
- 5.1. تحليل الارتباط بين المتغيرات (Pearson Correlation) 89
- 5.2. اختبار فروض الأثر المباشر (H2) و (H4) باستخدام الانحدار الخطي المتعدد 90
- 5.3. اختبار فروق المشكلات الإدارية حسب المتغيرات الديموغرافية 92
- 5.4. اختبار الفرض التفاعلي (H5) باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) 94
- سادساً: مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة 97
- 6.1. مناقشة المشكلات الإدارية المزمنة والأداء التكيفي (DV) 97
- 6.2. مناقشة الحوكمة المؤسسية كجذر حاسم للمشكلات الهيكلية (دعم H1) 97
- 6.3. مناقشة الثقافة التنظيمية كجذر للجمود السلوكي (دعم H2) 98
- 6.4. مناقشة القيادة التحويلية كجذر للتحفيز والرؤية (قبول H4) 98
- 6.5. مناقشة الأثر التفاعلي وخطورة المشكلات المنهجية (قبول H5) 99
- سابعاً: توصيات الدراسة 99
- 7.1. التوصيات الإستراتيجية والبنائية (مرتبطة بـ H1، الحوكمة، و H5) 99
- 7.2. التوصيات المتعلقة بالقيادة والتحفيز (مرتبطة بـ H4) 100
- 7.3. التوصيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية (مرتبطة بـ H2) 100

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تُعدّ إدارة الأعمال ركيزة أساسية في بناء المؤسسات الناجحة وضمان استدامتها، إذ تمثل العملية التي من خلالها تُوجّه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ومع التسارع غير المسبوق في وتيرة التغيير الاقتصادي والتكنولوجي، وازدياد تعقيدات البيئة التنافسية، باتت الممارسات الإدارية التقليدية عاجزة عن مجاراة التحديات المعاصرة، ما أدى إلى تفاقم مجموعة من المشكلات البنوية والسلوكية داخل المنظمات على اختلاف أحجامها وقطاعاتها.

فاليوم، لم تعد المشكلات تقتصر على ضعف التخطيط أو سوء التوزيع المالي فحسب، بل امتدّت لتشمل أزمات في الحوكمة وانهيار في ثقافة التواصل، ومقاومة منهجية للتغيير، فضلاً عن صعوبات في دمج التحول الرقمي ضمن النسيج الإداري. وقد أظهرت جائحة كورونا، على سبيل المثال لا الحصر، هشاشة العديد من النماذج الإدارية التي فشلت في التكيف مع بيئة العمل الهجينة، أو في إدارة الأزمات بشكل استباقي.

وفي هذا السياق، يكتسب البحث في "المشاكل في إدارة الأعمال" أهمية بالغة، ليس فقط من منظور تشخيصي، بل كمدخل لبناء نماذج إدارية مرنة، قادرة على استيعاب الغموض، وتحويل التحديات إلى فرص وتكمن إشكالية هذا البحث في محاولة فهم طبيعة هذه المشكلات، وتحليل جذورها العميقة— سواء كانت تنظيمية، بشرية، أو تكنولوجية—وطرح رؤى تحليلية تساهم في تطوير ممارسات إدارية أكثر مرونة وشمولاً في البيئات المعاصرة.

مشكلة الدراسة:

رغم التطور الكبير الذي شهده الفكر الإداري خلال القرن الماضي—من النماذج الكلاسيكية إلى النظريات الحديثة القائمة على المرونة والابتكار—ما زالت المؤسسات في مختلف القطاعات تعاني من مشكلات إدارية مزمنة تُهدّد كفاءتها وتنافسيتها. ففي الوقت الذي تُنفق فيه المنظمات مليارات الدولارات على برامج التدريب، ونظم المعلومات، وحلول الحوكمة، نجد أن معدلات الفشل التنظيمي، ودوران الموظفين، وعدم رضا العملاء، لا تزال مرتفعة بشكل مقلق.

ويكمن جوهر المشكلة في أن العديد من المؤسسات تعتمد على حلول سطحية لمعالجة أعراض المشكلات الإدارية، دون التصدي لأسبابها الجذرية. فمثلاً، قد تُعزى انخفاضات الأداء إلى "ضعف دافعية الموظفين"، بينما السبب الحقيقي يكمن في اختلالات في نموذج القيادة أو غياب العدالة التنظيمية. أو قد تُحمّل "التحولات التكنولوجية" مسؤولية الاضطراب في سلاسل التوريد، بينما يعود السبب الحقيقي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي وانعدام الرؤية المستقبلية.

والأكثر إثارة للقلق هو أن بعض هذه المشكلات—مثل غياب الشفافية، وتركيز السلطة، ومقاومة النقد البناء—لا تُضعف الأداء فحسب، بل تفتح الباب أمام ممارسات غير أخلاقية، بل وقد تُسهّل تفشي الفساد المالي والإداري.

وتكشف المراجعة الأولية للأدبيات أن الدراسات السابقة ركّزت إما على جوانب فنية ضيقة (كإدارة الجودة أو سلاسل التوريد)، أو على سلوكيات فردية (كالقيادة أو الدافعية)، دون تقديم تحليل تكاملي يربط بين البُعد البشري، التنظيمي، الاستراتيجي، والتكنولوجي في فهم جذور المشكلات الإدارية المعاصرة.

ومن هنا، تتمحور مشكلة هذه الدراسة في التساؤل الآتي:

ما الجذور العميقة للمشكلات التي تعاني منها إدارة الأعمال في البيئات المعاصرة؟ وهل يمكن تطوير إطار تحليلي متكامل يفسّر تفاعل هذه المشكلات عبر المستويات المختلفة (الاستراتيجية، التشغيلية، السلوكية)؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على سد فجوة معرفية وعملية متزايدة في حقل إدارة الأعمال، حيث لا تزال المؤسسات—رغم التقدم الهائل في الأدوات الإدارية—تعاني من تحديات هيكلية وسلوكية تُعيق أداؤها وتُهدّد استدامتها. وتنبع أهمية البحث من ثلاثة أبعاد رئيسية:

أولاً: البُعد النظري

يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم إطار تحليلي متكامل يربط بين مختلف مستويات المشكلات الإدارية (الاستراتيجية، التشغيلية، والسلوكية)، بدلاً من معالجتها بشكل منفصل. كما يُعيد النظر في صلاحية النماذج الإدارية الكلاسيكية في سياقات ما بعد الحداثة، وي طرح رؤى نقدية حول تفاعل العوامل البشرية والتكنولوجية في توليد أو تفاقم المشكلات التنظيمية. وهذا يُعدّ إضافة نوعية للمكتبة العلمية العربية، التي لا تزال بحاجة إلى دراسات تحليلية عميقة تتجاوز الوصف إلى الفهم الجذري.

ثانياً: البُعد التطبيقي

تقدم الدراسة تشخيصاً دقيقاً لأسباب المشكلات الإدارية المزمنة، ما يمكّن صانعي القرار من تجاوز الحلول الترفيعية والانتقال إلى إصلاحات جوهرية. فنتائج البحث يمكن أن تُوظّف مباشرة في:

- تصميم برامج تدريب قيادية فعّالة،

- تطوير أنظمة حوكمة داخلية أكثر شفافية،

- إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.

كما أن الإطار التحليلي المقترح يمكن أن يُستخدم كأداة تشخيصية في الاستشارات الإدارية، لمساعدة المؤسسات على تحديد نقاط الضعف الحقيقية في بنيتها التنظيمية.

ثالثاً: البُعد المجتمعي والوطني

في ظل سعي الدول—وخاصة النامية—إلى تعزيز تنافسية اقتصاداتها وتحسين بيئة الأعمال، يكتسب فهم مشكلات الإدارة أهمية وطنية. فالمؤسسات الفعالة هي حجر الأساس لأي اقتصاد مزدهر. ومن خلال المساهمة في رفع كفاءة الإدارة في القطاعين العام والخاص، تسهم هذه الدراسة بشكل غير مباشر في تعزيز الإنتاجية الوطنية، وخلق بيئة عمل صحية، ودعم رؤى التحول الاقتصادي التي تتبناها العديد من الدول العربية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، التي تتمحور حول فهم جذور المشكلات الإدارية المعاصرة واقتراح مسارات لمعالجتها. ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

1. تحليل طبيعة المشكلات التي تعاني منها إدارة الأعمال في البيئات المعاصرة، وتصنيفها وفقاً لأبعادها الرئيسية: الاستراتيجية (مثل ضعف الرؤية والتخطيط)، والتشغيلية (مثل سوء إدارة العمليات والموارد)، والسلوكية (مثل أزمات القيادة وانهايار التواصل).

2. الكشف عن العوامل الجذرية التي تغذي استمرار هذه المشكلات، سواء كانت مرتبطة ببنية المنظمة (كالحوكمة المركزية)، أو بالثقافة المؤسسية (كمقاومة التغيير)، أو بالتحديات الخارجية (كالتقلبات الاقتصادية والتحول الرقمي).

3. تقييم تفاعل هذه المشكلات عبر المستويات المختلفة داخل المنظمة، وفهم كيف تتحول مشكلة فردية (مثل ضعف دافعية موظف) إلى أزمة منهجية (مثل تراجع جودة الخدمة أو ارتفاع معدلات الهروب الوظيفي).

4. نقد النماذج الإدارية السائدة (الكلاسيكية والحديثة) من حيث قدرتها على مواجهة التحديات المعاصرة، وتحديد نقاط القوة والضعف في تطبيقاتها الفعلية.

5. اقتراح إطار تحليلي متكامل يساعد المؤسسات على تشخيص مشكلاتها بدقة، وتمييز بين الأعراض والأسباب ووضع حلول جوهرية بدلاً من الترقيعات السطحية.

6. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في سياقات متنوعة (مؤسسات صغيرة، كبرى، عامة، خاصة)، تهدف إلى بناء بيئات إدارية أكثر مرونة، شفافية، وقدرة على التكيف مع التغيير.

تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية البحث المتمحورة حول جذور المشكلات الإدارية المعاصرة وتفاعلها عبر المستويات المختلفة، يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما أبرز أشكال المشكلات التي تعاني منها إدارة الأعمال في البيئات المعاصرة؟
(وتشمل هذه الأشكال: المشكلات الاستراتيجية، التشغيلية، والسلوكية).
2. ما العوامل الجذرية — التنظيمية، البشرية، والتكنولوجية — التي تُغذي استمرار هذه المشكلات؟
3. كيف تتفاعل المشكلات على المستوى الفردي (مثل ضعف الدافعية) مع المشكلات على المستوى المؤسسي (مثل ضعف الحوكمة) لتكوين أزمات منهجية؟
4. إلى أي مدى لا تزال النماذج الإدارية الكلاسيكية والحديثة قادرة على مواجهة التحديات الناشئة في عصر الرقمنة وعدم الاستقرار؟
5. هل يمكن تطوير إطار تحليلي متكامل يساعد المؤسسات على التمييز بين أعراض المشكلات وأسبابها الجذرية؟

فروض الدراسة:

- 1- كلما ارتفع مستوى المركزية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، زادت احتمالية ظهور مشكلات تشغيلية مثل بطء الاستجابة وانعدام المرونة.
- 2- هناك علاقة عكسية بين وجود ثقافة تنظيمية داعمة للنقد البناء وحدوث أزمات حوكمة داخلية.
- 3- المؤسسات التي تعتمد على نماذج إدارية كلاسيكية (مثل البيروقراطية الصارمة) تكون أقل قدرة على التكيف مع التحديات الناشئة عن التحول الرقمي.
- 4- ضعف القيادة التحويلية يُعدّ من العوامل الجوهرية التي تُغذي مقاومة التغيير وانخفاض الدافعية لدى الموظفين.
- 5- التفاعل السلبي بين المشكلات الاستراتيجية (مثل غياب الرؤية) والمشكلات السلوكية (مثل ضعف التواصل) يُؤدّي أزمات منهجية تفوق مجموع آثارها الفردية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
للمشكلات الإدارية المعاصرة

أولاً: مقدمة الفصل وتحديد الإطار النظري للدراسة

تُعَدُّ إدارة الأعمال ركيزة أساسية في بناء المؤسسات وضمان استدامتها، وتمثل العملية التي من خلالها تُوجَّه الموارد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ويشكّل الفصل الثاني في أي بحث علمي القاعدة المعرفية التي تُبنى عليها الدراسة، إذ يحدد المفاهيم والمتغيرات الرئيسية ويُرسّخ المنطلقات الفكرية للبحث، ويبرز الخلفية العلمية للمشكلة البحثية في ضوء النظريات السائدة. ونظراً للتحوّلات الهائلة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، باتت المشكلات الإدارية المعاصرة تتجاوز القصور الوظيفي المعتاد لتصبح تحديات هيكلية وسلوكية عميقة، تتطلب إطاراً نظرياً جديداً قادراً على تحليل جذور هذه المشكلات، لا مجرد معالجة أعراضها.

1.1. السياق النظري للمشكلات الإدارية المعاصرة: من النموذج الكلاسيكي إلى نموذج التكيف

شهد الفكر الإداري تطوراً كبيراً، بدءاً من النماذج الكلاسيكية التي ركزت على الهيكل والكفاءة وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تولي اهتماماً للمرونة والابتكار. ومع ذلك، فإن وتيرة التغيير الاقتصادي والتكنولوجي غير المسبوقة، وازدياد تعقيدات البيئة التنافسية، جعلت الممارسات الإدارية التقليدية قاصرة عن مجاراة التحديات المعاصرة. فلم تعد المشكلات تقتصر على ضعف التخطيط أو سوء التوزيع المالي، بل امتدّت لتشمل أزمات في الحوكمة، وانهياراً في ثقافة التواصل، ومقاومة منهجية للتغيير، وصعوبات في دمج التحول الرقمي ضمن النسيج الإداري.

ويوضح هذا التحول الحاجة الملحة إلى الانتقال من النماذج الإدارية الكلاسيكية القائمة على الاستقرار والتحكم (التي غالباً ما تتجسد في البيروقراطية الصارمة) إلى نماذج إدارية مرنة قادرة على استيعاب الغموض وعدم التأكد. إن البيئات المعاصرة التي تُعرف بـ (VUCA) نسبة إلى التقلب، وعدم التأكد، والتعقيد، والغموض — تفرض على المؤسسات ضرورة تبني الإدارة التكيفية (Adaptive Management) بدلاً من الإدارة السكونية. وفي غياب هذا التحول، تستمر المشكلات الإدارية في الظهور بشكل مزمن ومهدد للكفاءة والتنافسية.

1.2. التحدي المزدوج للبيئة التنظيمية في سياقات التحول

في سياق الدول التي تمر بتحوّلات اقتصادية كبرى، مثل المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030، يبرز تحدٍ إضافي. فمن جهة، هناك ضغط استراتيجي هائل نحو التحول والابتكار وتعزيز تنافسية القطاع

الخاص ورفع الكفاءة الحكومية. ومن جهة أخرى، ما زالت العديد من المؤسسات تعمل ضمن هياكل بيروقراطية ومركزية تقليدية ومقاومة للتغيير.

إن المشكلات الإدارية في هذا السياق لا تمثل مجرد قصور وظيفي في أداء بعض الأقسام، بل هي نتيجة مباشرة لتناقض بيئي عميق: وهو محاولة تحقيق أهداف ثورية (كالتحول الرقمي والابتكار المفتوح) باستخدام أدوات إدارية تقليدية. هذا التناقض يولد ضغطاً مزدوجاً يفاقم من المشكلات السلوكية (مثل مقاومة الموظفين للتغيير وضعف الدافعية) والمشكلات التشغيلية (مثل بطء الاستجابة في اتخاذ القرار). ويبرر هذا التحليل ضرورة البحث في المتغيرات الجذرية، وهي: القيادة، والثقافة، والحوكمة، كأدوات أساسية لكسر هذا الجمود وتمكين المؤسسات من تحقيق المرونة المطلوبة.

ثانياً: المتغير التابع: (DV) المشكلات الإدارية المزمنة والأداء التكيفي كمعيار للحل يتناول هذا المحور تأصيل مفهوم المشكلات الإدارية المزمنة، مع تحديد المعيار الذي يمكن من خلاله تقييم فعالية النماذج الإدارية المقترحة لحل هذه المشكلات، وهو الأداء التكيفي.

2.1. المفهوم الأكاديمي للمشكلة الإدارية وتصنيفها

تُعرف المشكلة الإدارية بأنها حالة من الانحراف أو عدم التوازن بين "ما هو كائن" (الأداء الواقعي) و "ما يجب أن يكون" (الأداء المخطط أو المرغوب فيه)، وهي تمثل فجوة بين الأداء الفعلي والنشاطات الواقعية. وغالباً ما يُنظر إلى المشكلة على أنها أمر سلبي، لكن يمكن اعتبارها أيضاً فرصة للإبداع والتطوير والتحسين وتعديل الظروف غير الجيدة. ويجب على الإدارة الفعالة ألا تركز على نتائج المشكلات فقط، بل على تشخيص جذورها وأسبابها الحقيقية، وتأثيرها وتأثرها بالمشكلات الأخرى.

إن طبيعة المشكلات الإدارية تتزايد تعقيداً مع ارتفاع المستوى الإداري؛ فبينما تكون المشكلات في المستويات الدنيا أقل تعقيداً (وظيفية بحتة)، فإنها تبلغ ذروتها في المستويات العليا من التنظيم، إذ تتشابك فيها العوامل الاستراتيجية والسلوكية. ويتطلب حل هذه المشكلات اتباع أسلوب علمي منظم، يشمل الشعور بالمشكلة، وتحليل البدائل، وتقييم الخيارات المتاحة، والبحث عن حلول إبداعية في ظل ظروف المخاطرة أو عدم التأكد.

وبناءً على الأدبيات المستعرضة، يمكن تصنيف المشكلات الإدارية المزمنة التي تواجه المؤسسات في البيئات المعاصرة وفقاً لجذورها التنظيمية إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

2.1.1. المشكلات الاستراتيجية

تتمثل هذه المشكلات في القصور على مستوى التخطيط والرؤية طويلة المدى، وتُعدّ من أخطر المشكلات التي تواجه المنظمات. أبرز أشكالها تشمل غياب الأهداف أو معايير الأداء الكمية، وضعف نظام المعلومات الاستراتيجي، وتدهور الابتكار التكنولوجي، وظاهرة استبدال الأهداف (تحويل الجهود نحو أهداف بديلة لا تخدم الغرض الأساسي). كما تُعدّ مشكلات التكيف البيئي—المتعلقة في عجز المنظمة عن التطوير والإبداع—جزءًا أصيلًا من المشكلات الاستراتيجية.

2.1.2. المشكلات التشغيلية

تتعلق هذه المشكلات بكفاءة استخدام الموارد والعمليات الداخلية. وتشمل سوء إدارة العمليات، وهدر الموارد، والافتقار إلى معايير موضوعية لتقويم الأداء، والقصور عن الأداء الأمثل. وفي البيئات التقليدية، تتفاقم المشكلات التشغيلية بسبب المركزية المفرطة في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى بطء الاستجابة الإدارية وغياب المرونة. كما أن القصور في فهم أساليب ونظم العمل يؤدي إلى تبني حلول جامدة لا تعالج جوهر المشكلة.

2.1.3. المشكلات السلوكية

وهي المشكلات التي تتبع من التفاعل البشري داخل المؤسسة، وتُعدّ من الأبعاد المعقدة نظرًا لارتباطها بالعوامل النفسية والحضارية. وتشمل أزمات القيادة، وانهيار ثقافة التواصل، وضعف الدافعية، ومقاومة التغيير المنهجية، وغياب ثقافة النقد البناء، فضلًا عن مشكلات التحفيز التي تنتج عن عدم وضوح أهداف نظام الحوافز أو خضوع تقويم الأداء للأهواء الشخصية. والأكثر خطورة هو أن المشكلات السلوكية (كغياب الشفافية وتركيز السلطة) قد تفتح الباب أمام ممارسات غير أخلاقية وتسهّل نقشي الفساد المالي والإداري.

2.2. الأداء التكيفي (Adaptive Performance) كمعيار للمرونة المطلوبة

في ظل البيئات عالية التعقيد والمخاطرة (كحالاتي المخاطرة وعدم التأكد الإداريتين)، لم يعد الأداء يُقاس بالفعالية أو الكفاءة التقليدية فحسب، بل بالقدرة على التكيف. ويُعرّف الأداء التكيفي (Adaptive Performance) بأنه القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة التي تواجهها المنظمة. هذا المفهوم

يتجاوز مجرد الاستجابة للأحداث، ليشمل التعديل الاستباقي، وحل المشكلات بشكل إبداعي، والمرونة في الاستجابة لتغيرات السوق، واكتساب المهارات الجديدة، وإدارة الأزمات.

2.2.1. المرونة التنظيمية كجوهر الأداء التكيفي

تُمثل المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility) القدرات والمهارات التي تمتلكها المؤسسة لتجعلها قادرة على مواجهة التطورات والتغيرات المرافقة للبيئة، والقدرة على استبصار التغيرات المستقبلية والتقليل من أثرها. إن المرونة ضرورية لتحقيق النمو الشامل والمستدام، وقد أكدت الصعوبات الراهنة (مثل تداعيات جائحة كوفيد-19 والأزمات الجيوسياسية) على أن المرونة تتجاوز كونها تدبيراً استباقياً، لتمثل أيضاً القدرة على ابتكار تدابير استجابة تتناسب التعامل مع مختلف الاضطرابات. وتتطلب المرونة عدم التركيز على المنهجيات المركزية، بل تعزيز إمكانات الاستجابة والقدرة على التكيف مع مستوى عالٍ من الجاهزية.

2.2.2. الأداء التكيفي كناتج للتكامل الجذري (Third-Order Perspective)

إن المشكلات الإدارية المزمنة التي تواجهها المؤسسات يمكن النظر إليها على أنها نقص هيكلي وسلوكي في الأداء التكيفي. وقد أشارت المراجعات المنهجية الحديثة (Setiyadi et al., 2024) إلى وجود فجوة بحثية كبيرة في فهم المحددات على المستوى التنظيمي للأداء التكيفي، حيث تركز معظم الأبحاث على العوامل الفردية (مثل المهارات والدافعية).

وتفترض الدراسة الحالية أن هذا النقص في الأداء التكيفي يرجع إلى ضعف الجذور التنظيمية الثلاثة مجتمعة (القيادة، الثقافة، والحوكمة). فالمنظمة التي تعاني من ضعف في القيادة التحويلية (محدد سلوكي تنظيمي)، أو مركزية في الحوكمة (محدد بنيوي تنظيمي)، أو ثقافة تقليدية (محدد ثقافي تنظيمي)، ستكون بالضرورة ضعيفة في حل المشكلات التكيفية والمعقدة. وبناءً عليه، يتمثل المتغير التابع في هذا البحث في المشكلات الإدارية التي تُقاس بمستوى القصور في تحقيق الأداء التكيفي ضمن المستويات الاستراتيجية والتشغيلية والسلوكية.

لتوضيح الإطار التحليلي للمشكلات ومتغيرات الدراسة، يُقدم الجدول التالي تبياناً لهذه العلاقات:

Table 1: الإطار التحليلي للمشكلات الإدارية ومتغيرات الدراسة

المصدر النظري	العلاقة	بالجذر	طبيعة	المشكلة	البُعد	الإداري المتغير	الجذري
	(فرضية الدراسة)	المتولدة	(التابع	المتأثر	(المستقل) IV		
							DV)
	ترتبط سلبًا بالأداء التكيفي والقدرة على التخطيط الاستراتيجي.	مقاومة التغيير، ضعف الدافعية، غياب الرؤية المستقبلية	السلوكي والاستراتيجي	القيادة التحويلية (غيابها)			
	تقلل من المرونة التنظيمية وكفاءة إدارة الصراع.	انعدام الابتكار، ضعف التواصل الأفقي، تفاقم الصراع التنظيمي	السلوكي والتشغيلي	الثقافة التنظيمية (التقليدية/العقابية)			
	تزيد من بطء الاستجابة الإدارية والمخاطر التنظيمية.	المركزية المفرطة، غياب الشفافية، تفشي الفساد الإداري	البنوي والتشغيلي	الحوكمة المؤسسية (ضعفها)			

ثالثاً: المتغيرات المستقلة (IVs) النماذج الإدارية الجذرية لمعالجة المشكلات

تتركز الدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات مستقلة تُعدّ من الأدوات الإدارية الجذرية التي تساهم في تطوير ممارسات إدارية مرنة وشاملة : القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، والحوكمة المؤسسية.

3.1. القيادة التحويلية: قوة الإلهام لمواجهة الجمود السلوكي

تُعدّ القيادة التحويلية (Transformational Leadership) نمطاً قيادياً حديثاً يهدف إلى إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف جماعية من خلال تعزيز التغيير والتطوير الشخصي والمهني. على عكس القيادة التبادلية التي تعتمد على الحوافز والمكافآت الفورية والرقابة المباشرة، فإن القيادة التحويلية تعتمد على التحفيز الداخلي وبناء رؤية مشتركة، ويركز القائد فيها على الإبداع ويعمل كملهم ومحفّز للنمو والتطوير.

3.1.1. القيادة التحويلية والأبعاد السلوكية للأزمة الإدارية

تساهم القيادة التحويلية بشكل فعال في معالجة الجذور السلوكية للمشكلات الإدارية من خلال أبعادها الرئيسية:

1. **التأثير المثالي (Idealized Influence)** تصرف القائد بأسلوب يجعله قدوة، مما يكسبه ثقة واحترام الأتباع ويجعلهم يرغبون في محاكاته.
2. **الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)** قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف بطرائق بسيطة.
3. **الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)** تشجيع الأتباع على التفكير بشكل مبتكر وناقذ، والنظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حلول منطقية جديدة. وهذا يعالج مشكلة مقاومة النقد البناء والحلول الروتينية التي ذكرتها إشكالية الدراسة.
4. **الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration)** توفير الدعم وتنمية قدرات الأفراد، ما يعزز الالتزام الوظيفي ويحسن الثقة والدافعية.

3.1.2. القيادة كمنظم عاطفي للتنظيم ورفع الأداء التكيفي

تُظهر الأبحاث الحديثة أن تأثير القيادة التحويلية على الأداء قد لا يكون دائماً مباشراً، بل يتم غالباً عبر آليات وسيطة ذات طبيعة سلوكية ونفسية. على سبيل المثال، أشارت دراسة أحمد وآخرون (2025) في القطاع العام الخليجي إلى أن الأثر المباشر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي اختفى في النموذج المتكامل، ليُثبت تحقق **الوساطة الكاملة للصحة النفسية** في العلاقة بينهما.

يُفهم من هذه النتيجة أن القيادة التحويلية تعالج المشكلات الإدارية ليس فقط بتحسين العمليات، بل من خلال بناء المرونة النفسية للموظفين، (Psychological Resilience) وهو ما يقلل من اليأس والتوتر الذي يعيق الأداء في البيئات المعقدة. القائد التحويلي، من خلال الاستثارة الفكرية والدافعية الإلهامية، يمنح الموظفين شعوراً بالهدف والتحكم، مما يخفف من الآثار السلبية للجمود الإداري ويقلل من معدلات الهروب الوظيفي. وهذا التفسير يقدم رؤية عميقة لسبب فشل برامج التدريب الإداري التقليدية التي غالباً ما تتجاهل الجانب النفسي والسلوكي في معالجة المشكلات المزمنة.

3.2. الثقافة التنظيمية: الحاضنة الاستراتيجية للابتكار والتعايش

تُمثل الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) مجموع القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة التي توجه سلوك أعضاء المنظمة وتحدد كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية. وتُعدّ الثقافة سر نجاح المنظمات، وهي المحدّد الأساسي لقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة.

3.2.1. الثقافة كجذر لمشكلات الابتكار ومقاومة التغيير

تنشأ المشكلات السلوكية والتشغيلية غالبًا بسبب ثقافة تقليدية أو عقابية. ففي ثقافة العقاب، يتجنب الموظفون المجازفة أو طرح الأفكار الجديدة خوفًا من الفشل، وتؤدي غياب التعاون الأفقي إلى "جزر معزولة" تمنع تبادل الأفكار. وفي المقابل، تتطلب الثقافة الداعمة للابتكار المرونة، وتمكين الموظفين بحرية اتخاذ القرار، والتعاون، والتعلم المستمر، وإدارة الفشل بذكاء (اعتبار الفشل جزءًا من التعلم). مقاومة التغيير هي مشكلة ثقافية جوهرية؛ إذ إن الثقافة هي أهم عنصر للمحافظة على النظام السائد، لذا فإن أي تغيير تنظيمي يواجه مقاومة مباشرة من الثقافة الراسخة.

3.2.2. دور الثقافة في إدارة الصراع وكفاءة التشغيل

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في معالجة المشكلات السلوكية المتعلقة بالصراع التنظيمي. وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الثقافة التنظيمية (بأبعادها: القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) وفعالية إدارة الصراع التنظيمي. هذا يعني أن المشكلات السلوكية الناتجة عن الخلافات الداخلية يمكن السيطرة عليها بفاعلية أكبر ضمن ثقافة واضحة وداعمة.

علاوة على ذلك، تؤثر الثقافة مباشرة على المشكلات التشغيلية. فالنجاح في تطبيق نظم إدارة المعرفة (وهو مطلب أساسي في عصر التحول الرقمي) يعتمد بشكل كبير على وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتبادل المعرفة والتعاون.

3.2.3. الثقافة كآلية مقاومة للانحياز المنهجي

تُفسّر بعض المشكلات المنهجية المعقدة على أنها نتيجة لتفاعل سلبي بين المشكلات الاستراتيجية (كغياب الرؤية) والمشكلات السلوكية (كضعف التواصل). وتُعتبر الثقافة التنظيمية في هذا السياق بمثابة المكبح الوقائي الذي يمنع هذا التفاعل السلبي من التناقم إلى أزمة شاملة. فالثقافة التي تشجع النقد البناء والتعاون والتمكين هي من أبعاد القيادة التحويلية. عندما تتواجد هذه الثقافة، فإنها تمنح الأفراد الأدوات

اللازمة للتصدي للمشكلات القديمة بطرق جديدة قبل أن تتراكم وتصبح أزمة نظامية. وبالتالي، تعمل الثقافة كآلية لتطوير قدرة المنظمة على التعايش مع التحديات وإدارتها بفعالية.

3.3. الحوكمة المؤسسية والشفافية: الضابط البنوي لمكافحة المركزية والفساد

الحوكمة (Governance) هي نظام يستهدف رفع مستوى الأداء والجودة في الإدارة، من خلال مجموعة من السياسات والقواعد التي تضمن الشفافية والمساءلة. وتُعدّ الحوكمة ضرورية لتحقيق الأهداف طويلة المدى، وتوضيح المهام والمسؤوليات، وإدارة العلاقات بين الإدارة وأصحاب المصلحة.

3.3.1. الحوكمة كآلية لمكافحة الفساد والمشكلات الأخلاقية

تؤدي المشكلات الإدارية المزمنة، كغياب الشفافية وتركيز السلطة، إلى تفشي الفساد المالي والإداري. ويُعد الفساد الإداري من أهم معوقات التنمية الاقتصادية، ويضعف من سيادة القانون. ولهذا، يمثل تبني قواعد الحوكمة أمرًا ضروريًا لمكافحة هذا الفساد واتباع معايير ذات جودة عالية في قياس الأداء الحكومي. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن للحوكمة في القطاع العام أثرًا فعالاً في مكافحة الفساد، لكونها تعتمد على آليات ووسائل مع فاعلية الرقابة، وتضمن النزاهة والإدارة السليمة. وفي السياق السعودي، أظهرت الأبحاث وجود أثر إحصائي لتطبيق أسس الشفافية الإدارية (الإجراءات، ونظم المعلومات، والمسؤولية الإدارية) في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية. الحوكمة الفعالة تزيد الشفافية والمساءلة، مما يقلل المخاطر المحتملة ويحسن سمعة المؤسسة ومصداقيتها.

3.3.2. الحوكمة كآلية لفك الارتباط بالمركزية

تتص فرضيات الدراسة الحالية على أن ارتفاع مستوى المركزية في اتخاذ القرار يزيد من احتمالية ظهور مشكلات تشغيلية مثل بطء الاستجابة وانعدام المرونة. وتُعتبر المركزية المفرطة تحديًا رئيسيًا في المؤسسات التي ما زالت تعتمد على نماذج إدارية كلاسيكية.

الحوكمة المؤسسية هي الآلية البنوية الفعالة لمعالجة هذه المشكلة. فهي توفر الإطار اللازم لتحديد الأدوار والمسؤوليات التفصيلية في وثيقة الحوكمة وتساعد على تشكيل إطار لاتخاذ القرارات المناسبة. كما أن الحوكمة تتضمن إنشاء لجان رقابية مستقلة ولجان لإدارة المخاطر. وتؤكد الدراسات أن التحول من المركزية إلى اللامركزية يمثل صعوبة إدارية رئيسية، وأن الحوكمة، من خلال تفويض السلطة وتحديد

إطار واضح، توفر الضبط البنوي اللازم لتفكيك المركزية وتحقيق اللامركزية الوظيفية، مما يزيد من كفاءة التشغيل ويعالج مشكلات البطء في الاستجابة التي تنتج عن المركزية المفرطة.

رابعاً: عرض ونقد الدراسات السابقة الحديثة (2015-2025)

يهدف هذا المحور إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية، وهي القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والحوكمة المؤسسية، وعلاقتها بالمشكلات الإدارية والأداء التنظيمي. وقد تم تجاوز النمط التقليدي في تصنيف الدراسات، واعتماد منهجية العرض الموضوعي النقدي التي تركز على تحليل الإجراءات المنهجية، والنتائج، وأوجه الشبه والاختلاف، لتحديد أوجه تميز البحث الحالي. وقد تم التركيز على الدراسات الحديثة المنشورة في العشر سنوات الأخيرة (2015-2025)، حيث تم استعراض 18 دراسة ذات صلة لضمان الشمولية المطلوبة.

4.1. الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء الإداري

ركزت مجموعة كبيرة من الدراسات الحديثة على دور القيادة التحويلية (TL) كآلية لحل المشكلات الإدارية وتحسين الأداء، نظراً لتركيزها على تحفيز التغيير والابتكار.

1. **دراسة أحمد، القحطاني، والمري: (2025)** تناولت هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في ديوان الخدمة المدنية بقطر، مع اختبار الدور الوسيط للصحة النفسية. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي ونمذجة المعادلات البنائية (SEM). وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، ولكن ليس عبر تأثير مباشر، بل من خلال مسارات وسيطة أبرزها تحسين الصحة النفسية. واختفى الأثر المباشر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي ($\beta = 0.049, p = 0.134$)، مما يؤكد تحقق الوساطة الكاملة للصحة النفسية. وهذا يشير إلى أن نجاح TL في القطاع العام يعتمد على قدرتها على بناء الرفاه النفسي للموظفين.

2. **دراسة الشمري: (2023)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق القيادة التحويلية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مكة المكرمة. أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي في تطبيق القيادة التحويلية على زيادة أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وزيادة المبيعات ونسبة الأرباح. وتوصي الدراسة القادة بضرورة تعزيز أسلوب القيادة التحويلية وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

3.دراسة السويدي (2024) بحثت هذه الدراسة العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة وقوية بمعامل تأثير مرتفع ($\beta = 0.814$) بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي. وتشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية تُعد أداة استراتيجية لتعزيز الابتكار المستمر ورفع التزام الأفراد في سياق يتماشى مع رؤية 2030.

4.دراسة بورش وآخرون (Burch et al., 2018) هي مراجعة منهجية تناولت أثر القيادة التحويلية على النتائج التنظيمية والشخصية. خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر وغير مباشر على سلوك المواطن التنظيمية، والثقافة التنظيمية، ورؤية المنظمة، بالإضافة إلى تأثيرها على الالتزام والثقة لدى التابعين. وتؤكد هذه المراجعة ضرورة فهم الآليات والعمليات التي تتوسط هذه العلاقة.

5.دراسة النعيمي (2024) ركزت على القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع العام. أوضحت الدراسة أن القيادة التحويلية ضرورية لتحديد الأولويات بفاعلية وتحسين العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، مما يكسب القائد احترامًا وثقة.

4.2.الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وحل المشكلات

تناولت هذه الدراسات دور الثقافة التنظيمية في مواجهة الجمود، ودعم الابتكار، وإدارة الصراع التنظيمي.

6.دراسة الفزاري (2025) بحثت هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية إدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات العامة الليبية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على مديري الإدارات العليا والوسطى. وتوصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية كان مرتفعًا، بينما كانت فاعلية إدارة الصراع متوسطة. والأهم من ذلك، وجدت الدراسة علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم، المعتقدات، الأعراف) وفعالية إدارة الصراع التنظيمي. هذا يؤكد أن المشكلات السلوكية (كالصراعات) يمكن التحكم فيها عبر البناء الثقافي.

7.دراسة بن عاشور (2020) تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في مدى تأثيرها على مقاومة التغيير التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالجزائر. بينت النتائج وجود توجه موجب للعينة نحو الثقافة التنظيمية السائدة، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتغيير

التنظيمي. وتفسر الدراسة مقاومة التغيير باعتبارها مشكلة ثقافية جوهرية تتطلب توجيه أثر المقاومة لصالح المنظمة من خلال الثقافة.

8.دراسة الفزاري: (2024) ركزت على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات. تُعد إدارة المعرفة من المتطلبات التشغيلية الأساسية لنجاح التحول الرقمي. وأكدت الدراسة التحليلية أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأساسي لنجاح تطبيق الأنظمة التشغيلية والمعرفية.

9.دراسة العتيق والحمادي: (Alateeg & Alhammadi, 2024) هدفت إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي، مع دراسة الدور الوسيط للقيادة الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى أن الثقافة تؤثر إيجاباً على الابتكار، مؤكدةً على التفاعل الضروري بين القيادة والثقافة كجذور للقدرة على الإبداع وحل المشكلات الاستراتيجية في سياق التحول السعودي.

4.3.الدراسات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية ومعالجة المشكلات البنوية

ركزت هذه الدراسات على دور الحوكمة في بناء إطار تنظيمي شفاف، ومكافحة الفساد، وتقادي المركزية. 10.دراسة الجابر والفقيه: (2024) تناولت أثر تطبيق أسس الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إحصائي لتطبيق أسس الشفافية الإدارية (كالإجراءات الإدارية المتبعة، وأنظمة المعلومات، والمسؤولية الإدارية، ومشاركة الموظفين) في الحد من الفساد الإداري. وهذا يوفر دليلاً تطبيقياً في السياق السعودي على أن الحوكمة تعالج المشكلات الأخلاقية والبنوية.

11.دراسة السالمي: (2024) حللت أثر حوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري. أكدت الدراسة أن الفساد الإداري يمنع النمو الاقتصادي ويضعف السلطة السياسية. وخلصت إلى أن الحوكمة تُعدّ أحد متطلبات المجتمع لضمان النزاهة والإدارة السليمة، وأنها آلية تعتمد على الرقابة الفعالة لضبط السلوك التنظيمي والحد من مظاهر الفساد الإداري.

12.دراسة البدير والفقيه: (2024) بحثت أثر الحوكمة ودورها في التميز المؤسسي. أشارت الدراسة إلى أن وجود أنظمة حوكمة فعّالة يزيد من الشفافية والمساءلة، مما يقلل من المخاطر المحتملة ويعزز السمعة القوية للمؤسسة، وهذا يدعم الأداء الجيد ويحفز الفاعلية.

13.دراسة أموييما: (Mweemba, 2024) استكشفت القيادة الأخلاقية وحوكمة الشركات وتأثيرهما على السلوك والثقافة التنظيمية. أكدت الدراسة أن القيادة الأخلاقية هي أساس لنجاح الحوكمة وتفادي الانهيارات المالية. وتُنشئ الحوكمة والقيادة الأخلاقية معًا إطارًا يعزز الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي، مما يساهم في الميزة التنافسية.

4.4.الدراسات المتعلقة بالمرونة والأداء التكيفي (المتغير التابع)

تناولت هذه الدراسات طبيعة الأداء التكيفي ومحدداته، مما يساهم في تأصيل المتغير التابع للدراسة.

14.دراسة سيتياي وآخرون: (Setiyadi et al., 2024) تُعدّ هذه مراجعة منهجية شاملة لمحددات الأداء التكيفي (AP) على مستويات الأفراد والفرق والمؤسسات. حللت الدراسة 36 دراسة تجريبية. وحددت تسعة محددات رئيسية تؤثر على AP، لكنها كشفت عن فجوة بحثية واضحة في فهم العوامل على المستوى التنظيمي التي تؤدي إلى الأداء التكيفي، حيث ركزت الأبحاث بشكل سائد على المستوى الفردي. وهذا يبرر اختيار الدراسة الحالية للمتغيرات الكلية (القيادة، الثقافة، الحوكمة) كجذور للأداء التكيفي.

15.دراسة ماكينزي: (McKinsey, 2020) تناولت المرونة ودورها في تحقيق النمو الشامل والمستدام. تؤكد الدراسة أن المرونة تتجاوز كونها تدبيرًا استباقيًا، لتمثل القدرة على ابتكار تدابير استجابة تناسب التعامل مع الاضطرابات. وتشدد على ضرورة التحلي بمستوى عالٍ من المرونة وعدم التركيز على اعتماد منهجيات مركزية.

16.دراسة بوشعالة رقيق: (2018) هدفت إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي. توصلت الدراسة إلى أن أكثر أبعاد المرونة التنظيمية تأثيرًا على الأداء الوظيفي هي المرونة التكتيكية، ثم تليها المرونة الاستراتيجية. ومع ذلك، أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي ضعيف للمرونة التنظيمية في الأداء العالي في المنظمة المبحوثة. هذا التباين في قوة الأثر يشير إلى أن المرونة لا يمكن أن تعمل بفعالية دون وجود إطار قيادي وثقافي داعم.

4.5.دراسات تاريخية وداعمة

بالإضافة إلى الدراسات الحديثة، من الضروري الإشارة إلى دراسات تؤكد استمرارية المشكلات الإدارية وعمقها التاريخي:

17.دراسة جملش وباكي: (Gmelch & Paky, 1999) حللت المشكلات الإدارية لرؤساء الأقسام الجدد في الجامعات الأمريكية. أبرزت الدراسة أن الصعوبات تنشأ من تعارض الأدوار والتحول من المركزية إلى اللامركزية، مما يؤكد أن مشكلة المركزية الإدارية كأحد مصادر المشكلات التشغيلية هي مشكلة هيكلية قديمة ومستمرة.

18.دراسة لي وآخرون: (Lee et al., 2012) أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة قوية بين ثقة المستثمرين وجودة حوكمة الشركات. وبينت أن الحوكمة السليمة الجيدة تجلب الاتساق والاستقرار إلى استراتيجية حوكمة الشركات. وهذا يربط الحوكمة مباشرة بالبعد الاستراتيجي (الاستقرار والرؤية المستقبلية).

4.6.ملخص الدراسات السابقة في إطار منهجي تحليلي

لضمان الشمولية والتحليل النقدي، يُقدم الجدول رقم 2 ملخصًا للدراسات الحديثة المستعرضة، مع التركيز على متغيراتها ونتائجها الأساسية:

Table 2: تحليل نقدي للدراسات السابقة الحديثة (2015-2025)

السياق والمساهمة	أهم النتائج	المتغيرات	عنوان	رقم الدراسة
المنهجية		الرئيسية/الهدف	الدراسة/الباحث (سنة النشر)	
دراسة كمية حديثة في القطاع العام الخليجي. تقدم آلية سلوكية دقيقة للأثر.	القيادة تؤثر على الأداء بشكل غير مباشر عبر تحسين الصحة النفسية (وساطة كاملة).	القيادة التحويلية/الأداء الوظيفي/الدور الوسيط للصحة النفسية.	أحمد، القحطاني، المري (2025)	1
سياق سعودي. يركز على النتائج التشغيلية في القطاع الخاص.	أثر إيجابي في تطبيق القيادة التحويلية على زيادة الأداء التشغيلي.	أثر القيادة التحويلية على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة.	الشمري (2023)	2

			والأرباح.	
3	السويدي (2024)	العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.	علاقة مباشرة وقوية ($\beta = 0.814$) بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.	سياق سعودي. يدعم دور القيادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
4	بورش وآخرون (2018)	مراجعة منهجية لأثر القيادة التحويلية على النتائج التنظيمية والشخصية.	TL تؤثر مباشرة وغير مباشرة على سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام، والثقة.	مراجعة شاملة تؤكد دور TL في بناء ثقافة إيجابية وحل المشكلات السلوكية.
5	النعمي (2024)	القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي.	TL ضرورية لتحديد الأولويات وتحسين العلاقات الإنسانية.	تحليل نظري وتطبيقي لأثر القيادة في القطاع العام.
6	بوشعالة رقيق (2018)	دور المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي.	تأثير معنوي ضعيف للمرونة التنظيمية على الأداء العالي.	دراسة ارتباطية. يشير إلى ضرورة وجود متغيرات هيكلية لتعزيز أثر المرونة (ضعف التأثير المباشر).
7	سيتيادي وآخرون (2024)	مراجعة منهجية لمحددات الأداء التكيفي. (AP)	تحديد 9 محددات، مع فجوة واضحة في دراسة العوامل على المستوى التنظيمي الكلي.	مراجعة منهجية (SLR). تبريراً منهجياً لتركيز الدراسة الحالية على IVs

الكلية.				
دراسة ميدانية (ليبيا). تؤكد أن الثقافة هي المحور في إدارة الخلافات وحل المشكلات السلوكية.	علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية وفعالية إدارة الصراع.	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية إدارة الصراع التنظيمي.	الفزاري(2025)	8
دراسة استقرائية. يربط الثقافة كمحدد مباشر للنجاح التشغيلي (التحول الرقمي).	الثقافة التنظيمية هي العامل الأساسي لنجاح تطبيق الأنظمة التشغيلية والمعرفية.	دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.	الفزاري(2024)	9
يفسر مقاومة التغيير كمشكلة ثقافية جوهرية.	علاقة ارتباط ذات دلالة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي.	الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مقاومة التغيير التنظيمي.	بن عاشور (2020)	10
سياق سعودي. يوضح التفاعل بين القيادة والثقافة كجذور للابتكار.	الثقافة تؤثر إيجاباً على الابتكار، مع دور وسيط للقيادة الاستراتيجية.	أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار التنظيمي في السعودية.	العتيق والحمادي (2024)	11
تحليل استراتيجي عالمي يؤكد أهمية التكيف في البيئات المضطربة.(DV)	الأزمات تفرض تغييرات هيكلية، والمرونة هي القدرة على ابتكار تدابير استجابة.	المرونة ودورها في تحقيق النمو الشامل والمستدام.	ماكينزي(2020)	12

13	الجابر والفقيه (2024)	أثر تطبيق أسس الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية.	أثر إحصائي لتطبيق أسس الشفافية (إجراءات، نظم معلومات، مساءلة) في الحد من الفساد.	دليل تطبيقي في السياق السعودي. يؤكد دور الحوكمة في مكافحة المشكلات الأخلاقية.
14	السالمي (2024)	أثر حوكمة القطاع العام في الحد من الفساد الإداري.	الحوكمة آلية تعتمد على الرقابة الفعالة لضبط السلوك التنظيمي والحد من مظاهر الفساد.	بحث تحليلي يؤكد الدور الحاسم للحوكمة كمتطلب بنيوي لمكافحة الفساد.
15	البدير والفقيه (2024)	أثر الحوكمة ودورها في التميز المؤسسي.	الحوكمة الفعالة تزيد الشفافية والمساءلة، مما يقلل المخاطر ويعزز السمعة.	دراسة حالة تؤكد البعد الاستراتيجي للحوكمة.
16	أمويما (Mweemba, 2024)	القيادة الأخلاقية وحوكمة الشركات وتأثيرهما على السلوك والثقافة.	القيادة الأخلاقية أساس لنجاح الحوكمة وتقادي الانهيارات المالية.	يؤكد الترابط بين القيادة (السلوكي) والحوكمة (البنوي) في ضمان النزاهة.
17	لي وآخرون (Lee et al., 2012)	العلاقة بين الحوكمة وثقة المستثمرين.	الحوكمة السليمة تجلب الاتساق والاستقرار لاستراتيجية حوكمة الشركات.	يؤكد الدور الاستراتيجي طويل الأمد للحوكمة في توفير الرؤية والاستقرار.
18	جملش وباكي	تحليل المشكلات	الصعوبات تنشأ من	يدعم الفرضية

القائلة بأن المركزية هي مصدر للمشكلات التشغيلية. (H1)	تعارض الأدوار من المركزية إلى اللامركزية.	الإدارية لرؤساء الأقسام الجدد في الجامعات الأمريكية.	(1999)
---	---	--	--------

خامساً: مناقشة نتائج الدراسات السابقة وتحديد مساهمة الدراسة الحالية يتطلب الفهم العميق لجذور المشكلات الإدارية تحليلاً نقدياً لنتائج الدراسات السابقة لتحديد نقاط التوافق والتباين، واستخلاص الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية لمملئها.

5.1. تحليل النتائج المنهجية والنظرية: التشابك بين الجذور الثلاثة

أظهرت المراجعة الشاملة للدراسات الحديثة أن هناك توافقاً قوياً حول الأدوار الفردية للمتغيرات الثلاثة في معالجة المشكلات الإدارية:

أولاً: التوافق حول الأثر السلوكي للقيادة التحويلية: تتفق الدراسات على أن القيادة التحويلية هي استجابة فعالة لمعالجة المشكلات السلوكية (ضعف الدافعية، الالتزام، ومقاومة التغيير). ويؤكد هذا التوافق أن الحلول السطحية لن تجدي نفعاً ما لم يتم معالجة القصور في "القيادة" كجذر للمشكلات. ومن المهم ملاحظة أن دراسة (أحمد وآخرون، 2025) قد قدمت بعداً جديداً وهو أن هذا الأثر ليس مادياً بحثاً، بل يمر عبر القنوات النفسية (الصحة النفسية)، مما يجعل القيادة التحويلية أداة لرفع المرونة النفسية للموظف في وجه تعقيدات العمل.

ثانياً: مركزية الثقافة كحاضنة للتعايش والابتكار: تُعدّ الثقافة التنظيمية العامل الحاسم الذي يحدد قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات العصر، خاصة فيما يتعلق بالابتكار وإدارة المعرفة. وتشير النتائج بقوة إلى أن الثقافة هي المحور الأساسي الذي يقرر كفاءة المنظمة في إدارة الصراع. هذا يعني أن المشكلات السلوكية الناتجة عن الصراع الداخلي (كتقاءل المديرين مع الرؤوسين) لا يمكن حلها إلا ضمن ثقافة تنظيمية تشجع النقد البناء والتعاون، وتسمح بالتعلم من الأخطاء.

ثالثاً: الحوكمة كشرط مسبق للاستقرار البنوي: أكدت الدراسات الحديثة على أن الحوكمة تتجاوز كونها نظاماً رقابياً (المشكلات التشغيلية) لتمثل ضامناً للاستقرار الاستراتيجي وثقة المستثمرين. كما أنها تمثل الوسيلة الهيكلية الأهم لمكافحة المشكلات الأخلاقية والبنوية، خاصة الفساد الإداري. إن قدرة المنظمة

على تحقيق اللامركزية وتفويض السلطات (وهو تحدٍ إداري ذكرته الدراسة الحالية) تعتمد بشكل أساسي على وجود إطار حوكمة قوي يحدد الأدوار والمسؤوليات ويزيد الشفافية.

5.2. التباين المنهجي والتفسير بناءً على التفاعل (The Interactive Sequential Process)

على الرغم من التوافق على الأدوار الإيجابية لهذه المتغيرات، أظهرت نتائج بعض الدراسات تبايناً ملحوظاً في قوة الأثر المباشر. فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة بوشعالة رقيق (2018) إلى تأثير معنوي ضعيف للمرونة التنظيمية على الأداء العالي، بينما أظهرت دراسة أحمد وآخرون (2025) اختفاء الأثر المباشر للقيادة التحويلية.

إن هذا التباين في النتائج يؤكد أن حل المشكلات الإدارية ليس نتيجة لعلاقة خطية بسيطة، بل هو عملية تفاعلية متسلسلة بين الجذور التنظيمية. يمكن تفسير هذا التفاوت بأن المؤسسات لا تستطيع تحقيق الأداء التكيفي (AP) المطلوب في البيئات المعقدة بمجرد تفعيل أحد المتغيرات بمعزل عن الآخرين.

- القيادة التحويلية هي المحفز للتغيير السلوكي والفكري (الاستثارة الفكرية).
- لكن هذه القيادة لا يمكن أن تتجح ما لم تكن هناك ثقافة تنظيمية تسمح بالفشل والتعلم منه وتمكّن الموظفين من المبادرة.
- وفي الوقت نفسه، لا يمكن تفعيل المبادرة والتمكين (النتاج الثقافي) ما لم توفر الحوكمة الإطار البنيوي واللامركزي الذي يسمح بتفويض السلطة واتخاذ القرارات دون العودة للمستويات العليا في كل مرة.

وبالتالي، فإن المشكلات الإدارية المزمنة تتفاقم بسبب التفاعل السلبي بين هذه الجذور، حيث يؤدي ضعف إحداها إلى إبطال أثر الإيجابي للآخر. وهذه المنظومة التفاعلية هي ما تسعى الدراسة الحالية لتحليله في السياق السعودي.

5.3. الفجوات المعرفية التي تعالجها الدراسة الحالية ومساهمتها

انطلاقاً من التحليل النقدي للدراسات السابقة، تتضح مساهمة الدراسة الحالية في معالجة ثلاث فجوات معرفية رئيسية:

5.3.1. الفجوة المنهجية (التحليل التكاملي للجزور)

أكدت المراجعات النقدية للأدبيات (كما في المقدمة النظرية) أن الأبحاث السابقة ركزت إما على جوانب فنية ضيقة أو على سلوكيات فردية (كالقيادة أو الدافعية)، دون تقديم تحليل تكاملي يربط بين البُعد البشري، التنظيمي، الاستراتيجي، والتكنولوجي في فهم جذور المشكلات.

مساهمة الدراسة الحالية: تتمحور مساهمة هذه الدراسة في بناء إطار تحليلي يشرح التفاعل المعقد (Synergy) بين القيادة التحويلية (الجذر السلوكي/التحفيزي)، الثقافة التنظيمية (الجذر الثقافي/الاجتماعي)، والحوكمة المؤسسية (الجذر البنيوي/الرقابي)، وكيف يساهم هذا التفاعل المشترك في الحد من المشكلات المنهجية المزمنة. وستستخدم الدراسة أسلوب النقد المزدوج (نقدي وتشخيصي) لتحديد كيف يؤدي غياب أحد هذه الجذور الثلاثة إلى ظهور المشكلات الإدارية المزمنة.

5.3.2. الفجوة المتعلقة بمحددات الأداء التكيفي الكلية

أشارت الدراسات المنهجية الحديثة حول الأداء التكيفي إلى وجود فجوة في فهم المحددات على **المستوى التنظيمي** التي تدعم هذا الأداء. وعلى الرغم من أهمية الأداء التكيفي في مواجهة تحديات (VUCA)، إلا أن معظم التركيز بقي على مستوى الفرد.

مساهمة الدراسة الحالية: تقوم هذه الدراسة بمعالجة هذه الفجوة من خلال الربط المباشر بين الجذور التنظيمية الكلية (القيادة، الثقافة، الحوكمة) كمتغيرات مستقلة، وبين الأداء التكيفي (كمقياس للقدرة على حل المشكلات المعقدة) كمتغير تابع. هذا الربط يؤصل الأداء التكيفي كنتاج للتكامل الهيكلي والسلوكي في المنظمة ككل، وليس مجرد مهارة فردية.

5.3.3. الفجوة السياقية والتشخيصية (الربط برؤية 2030)

هناك حاجة معرفية لتقديم تحليل تشخيصي شامل يربط الجذور العميقة للمشكلات الإدارية بالتحولات الهيكلية الكبرى في المملكة العربية السعودية. فمعظم الدراسات السعودية الحديثة ركزت على أثر المتغيرات المستقلة على نتائج محددة (مثل الأداء في قطاع معين أو التميز المؤسسي)، دون تقديم إطار تحليلي يفسر تفاعل الجذور الثلاثة معًا في توليد المشكلات المنهجية التي تعيق التحول.

مساهمة الدراسة الحالية: تقدم الدراسة الحالية تشخيصًا دقيقًا ومستنيرًا بالسياق السعودي والتحديات التي تفرضها رؤية 2030، بهدف تمكين صانعي القرار من تجاوز الحلول الترقيعية والانتقال إلى إصلاحات

جوهرية. فهي تهدف إلى اقتراح إطار تحليلي متكامل يساعد المؤسسات على التمييز بدقة بين أعراض المشكلات الإدارية (مثل انخفاض الدافعية أو ضعف الجودة) وأسبابها الجذرية (القيادة، الثقافة، الحوكمة)، وتقديم توصيات عملية لبناء بيئات إدارية أكثر مرونة وشفافية لدعم أهداف التحول الوطني.

الإطار النظري للدراسة: الجذور العميقة للمشكلات الإدارية المعاصرة

أولاً: مقدمة الفصل وتحديد الخريطة الفكرية للبحث

يُمثل هذا الفصل الركيزة المعرفية والمنطلق الفكري الذي تستند إليه الدراسة في تحليلها وتشخيصها لجذور المشكلات الإدارية المزمنة. إن الإطار النظري هو بمثابة الخريطة التي تحدد المفاهيم الأساسية، وتُرسّخ المنطلقات الأكاديمية للمشكلة البحثية، وتوضح العلاقات المتوقعة بين المتغيرات في ضوء النظريات السائدة في حقل الإدارة والتنظيم.

في سياق التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي تشهدها البيئات المعاصرة، وخاصةً في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، لم يعد القصور الإداري مجرد خلل وظيفي، بل تحول إلى تحدٍ بنيوي وسلوكي عميق، يتطلب فهماً جذرياً لمحدداته. وبناءً عليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم تأصيل نظري عميق للمتغيرات الثلاثة المستقلة (القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، الحوكمة المؤسسية)، كجذور رئيسية قادرة على تفسير التباين في المتغير التابع (المشكلات الإدارية المزمنة)، والذي يُقاس إجرائياً بنقص الأداء التكيفي. (Adaptive Performance)

لقد تم تصميم هذا الإطار ليتجاوز الوصف السطحي، متعمقاً تاريخ الأفكار الإدارية من النماذج الكلاسيكية إلى نظريات التكيف المعاصرة، ليربط بشكل ممنهج بين النظريات السلوكية (القيادة)، والنظريات الثقافية (التنظيم)، والنظريات الهيكلية (الحوكمة)، وصولاً إلى بناء النموذج التفاعلي (الفرض H5) الذي يفسر التناقض المنهجي للأزمات الإدارية.

ثانياً: المتغير التابع (DV) المشكلات الإدارية المزمنة وتأصيلها النظري

يُعد مفهوم المشكلة الإدارية محوراً أساسياً في الفكر التنظيمي. ويتطلب التأصيل النظري لهذا المفهوم فهماً لأصل المشكلة، وبيئتها، وتصنيفاتها المعقدة، والانتقال إلى مفهوم القياس الحديث (الأداء التكيفي).

2.1. مفهوم المشكلة الإدارية: من الانحراف إلى فرصة التحسين

تقليدياً، تُعرّف المشكلة بأنها حالة من الانحراف (Deviation) أو عدم التوازن بين "ما هو كائن" (الأداء الواقعي) و "ما يجب أن يكون" (الأداء المخطط أو المرغوب فيه). فهي تمثل فجوة بين الأداء الفعلي والنشاطات الواقعية، وتتجلى في تصور النظام عن القصور في القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه.

لكن المنظور الإداري الحديث لا يقتصر على الجانب السلبي؛ إذ يمكن النظر إلى المشكلة على أنها أمر إيجابي في بعض الأحيان، لأنها تمثل فرصة للإبداع والتنوير والتحسين، وتتيح تعديل الظروف غير الجيدة إلى ظروف أفضل. وعليه، فإن المشكلة تظهر كحالة واقعية تتطلب تشخيصاً وتحليلاً وحلاً، ويجب ألا يُركّز المدير على نتائجها فقط، بل على جذورها وأسبابها الحقيقية، وتأثيرها وتأثرها بالمشكلات الأخرى.

إن ما يُزعج العاملين ليس وجود المشكلات بحد ذاتها، بل نظرة الآخرين إليها، وصعوبة الموازنة بين الفعل التكميلي الهادف إلى تهيئة الآثار الناجمة عنها، وبين الفعل التصحيحي الهادف إلى حلها. وفي غياب هذه الموازنة، تبرز صعوبة التعايش مع المشكلات، بسبب **الفشل في الاتصال**، الذي يُعد من أوبئة الإدارة المعاصرة، ما يؤدي إلى ظهور فجوة بين ما ينبغي فعله لحل المشكلات وبين الواقع الفعلي للعمل.

2.2. البيئة التنظيمية التي تنشأ فيها المشكلة

تنشأ المشكلات الإدارية في إطار بيئي يحدد طبيعة القرار اللازم لمعالجتها. وغالباً ما تنتمي هذه البيئة إلى أحد الأنواع التالية، حيث تزداد تعقيداً مع انتقالها من حالة التأكد إلى حالة عدم التأكد:

1. **حالة التأكد (Certainty)**: تتوفر بيانات كافية تمكّن متخذ القرار من معرفة جميع البدائل الممكنة لحل المشكلة والنتائج المترتبة على كل بديل. وهي حالة مثالية ومحدودة جداً في الإدارة المعاصرة.
2. **حالة المخاطرة (Risk)**: يفتقر متخذ القرار إلى المعلومات الكاملة، لكنه يستطيع تقدير احتمالات النتائج بدرجة معينة، مما يسمح باتخاذ قرارات مبنية على توقعات مدروسة.
3. **حالة عدم التأكد (Uncertainty)**: تكون البيانات محدودة للغاية، إلى درجة لا يستطيع معها المدير تحديد احتمالات النتائج المتوقعة للبدائل المختلفة، مما يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر صعوبة وتعقيداً، وتتطلب الاعتماد على الإبداع والتجديد.

إن المشكلات الإدارية المزمدة في البيئات المتحولة، كالسياق السعودي، تقع بشكل متزايد ضمن حالي **المخاطرة وعدم التأكد**، مما يفرض على المؤسسات ضرورة تبني نماذج إدارية مرنة وقادرة على التكيف.

2.3. تصنيفات المشكلات الإدارية وأنواعها

تتنوع المشكلات الإدارية ويمكن تصنيفها وفق عدد من المؤشرات والمعايير المنهجية، ويساعد هذا التصنيف في تحديد درجة التعقيد اللازمة للحل:

• حسب مدى الشمولية:

- جزئية: تتعلق بجزء محدد من النظام الإداري (مثلاً، مشكلة في وحدة أو نشاط معين).
- كلية: ترتبط بعمل النظام بأكمله وتؤثر على أدائه العام.

• حسب درجة السهولة أو الصعوبة:

- بسيطة: ناتجة عن أسباب مباشرة وواضحة يمكن معالجتها بسهولة نسبياً.
- معقدة: تنشأ عن تداخل عدة أسباب مباشرة وغير مباشرة، مما يجعل تشخيصها صعباً.

• حسب التواتر:

- مكررة: تتكرر سواء بانتظام أو بشكل غير منتظم (يمكن التنبؤ بها).
- طارئة: تقع بصورة مفاجئة ونادرة دون وجود مؤشرات مسبقة.

• حسب تأثير حل المشكلة على النظام:

- حيوية: يؤدي عدم حلها إلى تعطل النظام عن أداء وظائفه الأساسية أو حتى انهياره.
- غير حيوية: لا يترتب على وقوعها تعطل النظام، بل قد تسبب انخفاضاً طفيفاً في بعض مؤشرات الأداء.

تصنيف المشكلات الإدارية المعتمد في الدراسة (حسب المستوى الوظيفي): (اعتمدت الدراسة على تصنيف دوري (2003) وكريدي (2005) ، الذي يقسم المشكلات الإدارية المزمدة إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

1. **المشكلات الاستراتيجية:** تتعلق بالقصور في التخطيط والرؤية طويلة المدى، مثل غياب الأهداف

الكمية، ضعف نظام المعلومات، ظاهرة استبدال الأهداف) تحويل الجهود نحو أهداف بديلة)،

ومشكلات التكيف البيئي (عجز المنظمة عن التطوير والابتكار).

2. **المشكلات التشغيلية:** تتعلق بكفاءة استخدام الموارد والعمليات الداخلية، مثل محدودية الموارد،

التركيبية، تبني حلول جامدة ، والقصور عن الأداء الأمثل، وعدم تفهم العاملين لأساليب ونظم العمل. وتتفاقم هذه المشكلات بفعل المركزية المفرطة وتداخل المسؤوليات.

3. **المشكلات السلوكية**: تتبع من التفاعل البشري والثقافة التنظيمية، وتشمل أزمات القيادة، ضعف الدافعية، مقاومة التغيير، غياب ثقافة النقد البناء ، ومشكلات التحفيز والتقييم (كخضوع تقييم الأداء للأهواء الشخصية).

2.4. القصور في الأداء التكيفي (Adaptive Performance) كمعيار للمشكلة

في البيئات الديناميكية، لم يعد قياس المشكلة يكفي بوصفها انحرافاً في الكفاءة التقليدية، بل يقاس بمدى عجز المنظمة عن التكيف. ويُعد الأداء التكيفي (**Adaptive Performance - AP**) المفهوم الإجرائي الذي يُقاس به المتغير التابع (DV) بشكل عكسي.

يُعرف الأداء التكيفي بأنه قدرة الفرد أو المؤسسة على التعديل والتكيف مع التغيرات السريعة التي تواجهها المنظمة، وتتجاوز مجرد الاستجابة للأحداث، لتشمل:

1. **حل المشكلات الإبداعي**: القدرة على معالجة المشكلات غير المألوفة أو الغامضة.
2. **إدارة الأزمات**: التعامل بفعالية مع حالات الطوارئ والاضطرابات المفاجئة (مثل أزمات سلاسل التوريد أو الجائحات).
3. **المرونة الشخصية والتعلم**: اكتساب المهارات الجديدة والتكيف مع الأدوار والتقنيات الجديدة (كالتحول الرقمي).
4. **التكيف التنظيمي الاستباقي**: القدرة على استبصار التغيرات المستقبلية والتقليل من أثرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

المحور النقدي: إن المشكلات الإدارية المزمنة (DV) هي في جوهرها نقص في القدرة على تحقيق الأداء التكيفي (AP) وبناءً عليه، فإن هدف المتغيرات المستقلة (القيادة، الثقافة، الحوكمة) هو تفعيل هذه القدرة التكيفية على المستويات الثلاثة (الفردية، الفريق، التنظيمي).

###ثالثاً: المتغير المستقل الأول: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تُعد القيادة التحويلية النمط القيادي الأكثر ملاءمة لمعالجة الجذور السلوكية للمشكلات الإدارية في عصر التحولات، حيث تتجاوز حدود النموذج التبادلي التقليدي إلى بناء الالتزام الداخلي والرؤية المشتركة.

3.1. التطور النظري للقيادة: من التبادل إلى التحول

شهد الفكر القيادي تحولاً كبيراً، حيث ظهرت القيادة التبادلية (Transactional Leadership) أولاً، والتي تركز على:

- الحوافز والمكافآت الفورية.
 - الرقابة المباشرة والتنفيذ اليومي للمهام.
 - علاقة عملية ومبنية على التبادل بين القائد والفريق.
- وفي المقابل، تطورت القيادة التحويلية (TL) في السبعينيات والثمانينات (بيرنز، باس) ، لتقدم إطاراً يركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف جماعية من خلال تعزيز التغيير والتطوير الشخصي والمهني. ويُعد القائد التحويلي بمثابة ملهم ومحفز للنمو والتطوير، ويركز على الإبداع والقيادة بالقدوة.

3.2. الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (MLQ Model)

للقيادة التحويلية أربعة أبعاد رئيسية، والتي تُمثل مجتمعة الآليات التي يعتمد عليها القائد في معالجة الجذور السلوكية للمشكلات (الفرض: H4)

1. التأثير المثالي: (Idealized Influence)

- **المفهوم:** يمثل القائد قدوة يثير إعجاب واحترام وثقة الأتباع. يتصرف القائد بأسلوب يجعل أتباعه يرغبون في محاكاته.
- **الأثر على المشكلات:** يقلل هذا البُعد من المشكلات السلوكية المتعلقة بـ ضعف الالتزام الوظيفي وانعدام الثقة في الإدارة العليا. فالقائد الذي يجسد الأخلاق والقيم المهنية يكسب الالتزام الذي لا يمكن شراؤه بالمكافآت المادية وحدها.

2. الدافعية الإلهامية: (Inspirational Motivation)

- **المفهوم:** قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة ومُلهمة. * **الأثر على المشكلات:** يعالج هذا البُعد مشكلة ضعف الدافعية وغياب الرؤية الواضحة) وهي مشكلة استراتيجية (في جوهرها). القائد الإلهامي يُحوّل الرؤية المعقدة إلى هدف مشترك يحفز الموظفين على تجاوز المصالح الذاتية لصالح هدف تنظيمي أسمى.

3. الاستثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation)

- **المفهوم:** رغبة القائد في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتشجيعهم على التفكير بشكل ناقد، والبحث عن حلول منطقية للمشكلات. * **الأثر على المشكلات:** هذا البعد هو العلاج المباشر لـ **جمود التفكير ومقاومة النقد البناء والمشكلات التشغيلية** الروتينية. فالقائد هنا يُشرك الأتباع في تحليل المشكلات وتحدي الافتراضات الإدارية السائدة، مما يعزز الإبداع وحل المشكلات غير التقليدية. 4. **الاعتبارات الفردية**

(Individualized Consideration):

- **المفهوم:** توفير الدعم وتنمية قدرات الأفراد بشكل فردي، وتوجيههم وتدريبهم (Coaching/Mentoring) لزيادة كفاءتهم المهنية.
- **الأثر على المشكلات:** يعالج مشكلة **نقص المهارات والمعلومات**، ويزيد من **المرونة الشخصية**، (Individual Adaptability) مما يرفع من مستوى الأداء التكيفي.

3.3 القيادة التحويلية كمنظم للصحة النفسية والمرونة السلوكية

أظهرت الدراسات المنهجية الحديثة (كما في ديوان الخدمة المدنية بقطر) أن تأثير القيادة التحويلية على الأداء قد لا يكون دائماً مباشراً، بل يتحقق من خلال آليات وسيطة ذات طبيعة سلوكية ونفسية.

- **الوساطة النفسية:** تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي ليس عبر تأثير مباشر، بل من خلال مسارات وسيطة أبرزها **تحسين الصحة النفسية والرفاه الوظيفي**. فالقائد التحويلي، من خلال الدافعية الإلهامية والاعتبارات الفردية، يقلل من الشعور باليأس والتوتر (الأثر السلبي للمشكلات)، مما يعزز المرونة النفسية للموظف في مواجهة بيئة العمل المعقدة.
- **علاج مقاومة التغيير: (H4)** إن ضعف القيادة التحويلية يُعدّ من العوامل الجوهرية التي تُغذي مقاومة التغيير ، (H4) لكونه يفشل في بناء الالتزام والثقة التي تجعل الأفراد يتقبلون التغييرات (كالتحول الرقمي) كجزء من رؤية مشتركة، بدلاً من اعتبارها تهديداً لأدوارهم.

رابعاً: المتغير المستقل الثاني: الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

تُعد الثقافة التنظيمية سر نجاح المنظمات ، والمحدد الجذري لمدى تقبلها للتغيير والابتكار، وهي الخلفية التي تتفاعل فيها القيادة مع الهيكل الإداري.

4.1. التأصيل المفاهيمي للثقافة التنظيمية

تُعرّف الثقافة التنظيمية (OC) بأنها نظام من القيم، والمعتقدات، والأعراف، والخبرات المشتركة التي توجه سلوك أعضاء المنظمة وتحدد كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية. وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع الاتجاهات والقيم العامة للأفراد. إن الثقافة التنظيمية هي أهم عنصر للمحافظة على النظام السائد في المؤسسة وتنظيم العلاقات بين الأفراد العاملين. ولذلك، فإن أي مشكلة إدارية، خاصة السلوكية منها، لا يمكن معالجتها دون التدخل في الجذور الثقافية التي تغذيها.

4.2. الثقافة كحاضنة لـ (الجمود) أو (المرونة)

في سياق الدراسة الحالية، تُصنّف الثقافة حسب قدرتها على دعم الابتكار والتعاشي مع المشكلات:

1. الثقافة العقابية والتقليدية (جذر المشكلة):

- تتميز بـ ثقافة العقاب التي تجعل الموظفين يتجنبون المجازفة أو طرح أفكار جديدة خوفاً من الفشل، وهو ما يقتل الإبداع وحل المشكلات غير التقليدية (الاستثارة الفكرية).
- ضعف التواصل الأفقي: (Silos) يؤدي غياب التعاون بين الأقسام إلى "جزر معزولة" تمنع تبادل الأفكار وتفاقم المشكلات التشغيلية. (H2)
- مقاومة التغيير: الثقافة هي المدافع الأول عن الوضع الراهن؛ لذا، فإن أي تغيير تنظيمي يواجه مقاومة مباشرة من الثقافة الراسخة.

2. الثقافة الداعمة للمرونة (جذر الحل) * : (المرونة والتعلم المستمر: القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والاستثمار في تطوير المهارات. * التمكين: (Empowerment) منح الموظفين حرية اتخاذ القرار في نطاق مجالاتهم وتقليل القيود البيروقراطية. * إدارة الفشل بذكاء: اعتبار الفشل جزءاً من التعلم وليس نهاية الطريق، وتشجيع مشاركة قصص الفشل الناجحة.

4.3. دور الثقافة في إدارة الصراع وكفاءة التشغيل (H2)

- إدارة الصراع: (H2) أثبتت الدراسات (الفزاري، 2025/2019) وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الثقافة التنظيمية (القيم، المعتقدات، الأعراف) وفعالية إدارة الصراع التنظيمي. إن المشكلات السلوكية الناتجة عن الخلافات الداخلية يمكن السيطرة عليها بفعالية أكبر ضمن ثقافة

واضحة وداعمة، مما يؤدي إلى علاقة عكسية بين الثقافة الداعمة ووقوع أزمات حوكمة داخلية (H2).

- **كفاءة التشغيل (إدارة المعرفة):** (يتأثر النجاح في تطبيق نظم إدارة المعرفة (وهو مطلب تشغيلي حاسم للتحويل الرقمي) بشكل كبير بوجود ثقافة تنظيمية داعمة لتبادل المعرفة والتعاون، مما يقلل المشكلات التشغيلية الناتجة عن نقص المعلومات.

خامساً: المتغير المستقل الثالث: الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance)
الحوكمة هي الإطار الهيكلي الذي يضمن الشفافية والمساءلة، وتُعدّ العلاج البنوي الأكثر فاعلية لمكافحة المركزية والفساد الإداري. (H1)

5.1. المفهوم النظري للحوكمة وأبعادها

تُعرّف الحوكمة (Governance) بأنها نظام يستهدف رفع مستوى الأداء والجودة في الإدارة، من خلال مجموعة من السياسات والقواعد التي تضمن الشفافية والمساءلة. وتعتمد عليه المؤسسات في إدارة العلاقات بين الإدارة وأصحاب المصلحة بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف طويلة المدى وتوضيح المهام والمسؤوليات.

تشمل أبعاد الحوكمة الأساسية:

1. **الشفافية والوضوح (Transparency):** تمكين المسؤولين وأصحاب المصلحة من فهم كيفية اتخاذ القرارات وتنفيذها.
2. **المساءلة (Accountability):** تحفيز الفاعلية والأداء الجيد، حيث يكون الأفراد مسؤولين عن أفعالهم.
3. **المسؤولية (Responsibility):** ضمان الحفاظ على حقوق المساهمين وتحقيق العدالة.
4. **إدارة المخاطر (Risk Management):** تشمل الحوكمة على نماذج لتحديد وتقييم المخاطر (التشغيلية والاستراتيجية) ووضع خطط للتعامل معها بكفاءة.

5.2. الحوكمة كآلية لمكافحة الفساد والمشكلات الأخلاقية

إن المشكلات الإدارية المزمنة، كغياب الشفافية وتركيز السلطة، تفتح الباب أمام الفساد الإداري والمحاسبي. وتُعد الحوكمة آلية حيوية لمعالجة هذه المشكلات الأخلاقية والبنوية:

- **الرقابة الفعالة:** تعتمد الحوكمة على آليات ووسائل مع فاعلية الرقابة، بهدف تحقيق أهداف محددة تعمل على الحد من مظاهر الفساد الإداري في مفاصل الدولة.
- **النزاهة والإدارة السليمة:** يضمن اعتماد آليات الحوكمة لمؤسسات الدولة النزاهة والإدارة السليمة والابتعاد عن كل ما ينزلق بتلك المؤسسات نحو الإخفاقات المتكررة، لكونها نظامًا يسعى إلى الانضباط السلوكي.
- **الشفافية في السياق السعودي:** أظهرت الدراسات (2024) وجود أثر إحصائي لتطبيق أسس الشفافية الإدارية (الإجراءات الإدارية المتبعة، أنظمة المعلومات، المساءلة الإدارية) في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية.

5.3. الحوكمة كعلاج للمركزية والجمود التشغيلي (الفرض H1)

تتص فرضية الدراسة (H1) على أن ارتفاع مستوى المركزية في اتخاذ القرار يزيد من احتمالية ظهور المشكلات التشغيلية (بطء الاستجابة وانعدام المرونة) ، وتُعتبر الحوكمة هي الآلية البنائية الفعالة لفك هذا الارتباط.

- **تعريف الأدوار وتفويض السلطات:** توفر الحوكمة إطار عمل يساعد على توضيح المهام والمسؤوليات ووجود نهج إداري موحد للمؤسسات، كما أنها تساعد على تشكيل إطار لاتخاذ القرارات المناسبة. إن تحديد الأدوار التفصيلية في وثيقة الحوكمة المؤسسية هو شرط أساسي للتحويل من المركزية إلى اللامركزية.
- **إدارة المخاطر:** تساهم الحوكمة، من خلال لجان إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي ، في تحديد المخاطر المرتبطة بالبطء في اتخاذ القرار والجمود الإجرائي، مما يدفع المؤسسات إلى تبني هياكل أكثر مرونة تتناسب مع متطلبات التكيف البيئي.(H1)
- **الاستقرار الاستراتيجي:** تضمن الحوكمة السليمة الجيدة للمؤسسة الاتساق والاستقرار لاستراتيجيتها، مما يزيد من ثقة المستثمرين والشركاء الذين يبحثون عن الاستثمار في بيئة ثابتة وموثوقة. وهذا يقلل من المشكلات الاستراتيجية (كضعف التخطيط طويل الأجل).

سادساً: الإطار التكاملي والنموذج التفاعلي للمشكلات الإدارية (الفرض H5)

لا يمكن للمؤسسات الحديثة أن تعالج المشكلات الإدارية المزمنة بنجاح من خلال تفعيل أي من الجذور (القيادة، الثقافة، الحوكمة) بمعزل عن الجذور الأخرى. وهذا هو جوهر الفرضية الخامسة.(H5)

6.1. فشل النماذج المنفردة وتبرير المنظور التكاملي

تُظهر المراجعات المنهجية الحديثة لمحددات الأداء التكيفي أن الأبحاث ركزت بشكل سائد على العوامل على المستوى الفردي، مما يُسلط الضوء على فجوة كبيرة في فهم العوامل على **المستوى التنظيمي** التي تدعم التكيف.

إن التحدي يكمن في أن المشكلات الإدارية المعاصرة هي في جوهرها **تفاعلية متسلسلة**، حيث يؤدي ضعف في جذر ما إلى إضعاف قدرة الجذور الأخرى على الحل. على سبيل المثال:

- لا يمكن للقيادة التحويلية (TL) أن تتجح في تحفيز التغيير إذا لم تكن هناك **ثقافة تنظيمية (OC)** تتقبل الفشل وتدعم المجازفة الإبداعية.
- ولا يمكن للقيادة أو الثقافة أن تتجح في تفعيل التمكين واللامركزية ما لم توفر **الحوكمة المؤسسية (GC)** الإطار البنوي الذي يحدد الأدوار ويزيد الشفافية.

6.2. الفرض التفاعلي (H_5) التضايف الجذري لتحقيق الأداء التكيفي

ينطلق الفرض (H_5) من المنهجية التكاملية، مفترضاً أن **التفاعل السلبي بين المشكلات الاستراتيجية والمشكلات السلوكية يُؤدّ أزماًت منهجية تفوق مجموع آثارها الفردية**. وبالمقابل، فإن الحل الفعال يتطلب التضايف الإيجابي للجذور الثلاثة:

1. **الحوكمة (GC) كجذر هيكل**: توفر الهيكل الذي يكسر المركزية، (H1) ويضمن الشفافية والمساءلة.

2. **الثقافة (OC) كجذر وسيط**: تُحوّل التوجيهات الهيكلية إلى سلوك، وتدعم الابتكار المنهجي وتزيد من المرونة السلوكية المطلوبة لحل المشكلات المعقدة. (H2)

3. **القيادة (TL) كجذر مُحفّز**: يضمن الالتزام بالثقافة والقيم، ويحفز الأفراد على تبني التغيير الهيكلية (H4).

إن النموذج المقترح في هذه الدراسة يعكس الحاجة إلى الانتقال من حل المشكلات عبر المستويات الجزئية (Micro-Level Interventions) إلى إحداث تغييرات على المستويات الكلية (Macro-Level Changes)، وهو ما يضمن بناء قدرة المؤسسة على تحقيق **المرونة التنظيمية**

(Organizational Resilience) كهدف نهائي، وضمان نجاحها واستدامتها في ظل الاضطرابات المتسارعة.

سابعاً: الخلاصة النظرية وربطها بالسياق السعودي

لقد أسس هذا الإطار النظري قاعدة معرفية متينة، تؤكد أن المشكلات الإدارية المعاصرة (القصور في الأداء التكيفي) هي نتاج اختلال في المنظومة التنظيمية المتكاملة، وليس مجرد خلل في جزء واحد.

الفرضية نظرياً	المدعومة	المشكلة	الإدارية	البُعد	الجزري	الذي	المتغير	الجزري
		المعالجة (التابع)	يعالجه				(المستقل)	
(H1 المركزية -> مشكلات تشغيلية)		المركزية، ضعف الشفافية، الهدر المالي (المشكلات التشغيلية)		الهيكل والضوابط البنيوية		الحوكمة المؤسسية (GC)		
(H2 العلاقة العكسية مع أزمات الحوكمة/الفساد)		الجمود، مقاومة النقد، ضعف التعاون (المشكلات السلوكية)		القيم والمعتقدات السلوكية		الثقافة التنظيمية (OC)		
(H4 ضعف القيادة -> مقاومة التغيير)		انخفاض الدافعية، غياب الالتزام، غموض الرؤية (المشكلات السلوكية/الاستراتيجية)		التحفيز والإلهام والرؤية		القيادة التحويلية (TL)		
(H5 التفاعل السلبي يولد أزمات منهجية)		الأزمات المنهجية التي تفوق مجموع آثارها الفردية (نقص AP)		التضافر في المستويات الثلاثة		التفاعل المشترك (TL * OC * GC)		

إن هذا الإطار التكاملي هو ما سيتم اختباره ميدانياً في الفصول التالية، لتقديم تشخيص دقيق للمؤسسات السعودية التي تسعى لتحقيق أهداف رؤية 2030 في بيئة تتطلب أقصى درجات المرونة والشفافية.

5.4. خاتمة الفصل الثاني

لقد أوضح هذا الفصل أن المشكلات التي تواجه إدارة الأعمال في البيئات المعاصرة هي مشكلات عميقة، تتبع من اختلالات في النماذج الإدارية السائدة. فالتحول المطلوب ليس مجرد تحول في الأهداف، بل تحول في الجذور الثلاثة: في القيادة (للتحول إلى قائد مُلهم ومحفز)، وفي الثقافة (لتصبح حاضنة للابتكار والتعلم)، وفي الحوكمة (لتصبح ضابطاً للشفافية ومحرراً من المركزية). وتؤكد الدراسة الحالية على ضرورة تحليل هذا التفاعل المعقد بين القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والحوكمة المؤسسية، لتقديم إطار تشخيصي جذري يمكن المؤسسات من تجاوز المشكلات المزمنة وتحقيق الأداء التكيفي الضروري لضمان الاستدامة والنمو في ظل التحديات المتسارعة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (Research
Methodology)

أولاً: مقدمة الفصل

يُمثل الفصل الثالث من البحث العلمي، والمُخصص لمنهجية الدراسة، الإطار الإجرائي الذي يكفل للبحث القدرة على الإجابة عن تساؤلاته واختبار فروضه بأسلوب علمي منهجي منظم، وصولاً إلى نتائج ذات موثوقية عالية وقابلة للتعميم. إن المنهجية هي خريطة طريق الباحث، التي تُحدد الأدوات والآليات اللازمة للانتقال من الإطار النظري (الفصل الثاني) إلى التحليل الميداني والنتائج (الفصل الرابع)

ونظراً للطبيعة المعقدة والمُتداخلة لمشكلة الدراسة الحالية—التي تتناول الأثر التفاعلي لثلاثة جذور تنظيمية (القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، الحوكمة المؤسسية) على المشكلات الإدارية المزمنة والمُقاسة بالقصور في الأداء التكيفي—كان لزاماً تبني منهجية بحثية مُركّبة وشاملة، لا تكتفي بالوصف السطحي للظاهرة، بل تتعمق في تحليل العلاقات السببية والآليات التفاعلية التي تقع بين المتغيرات. يهدف هذا الفصل إلى تحديد وتأسيس جميع الخطوات المنهجية التي اتبعتها الباحثة بدقة، بدءاً من تبرير اختيار المنهج وصولاً إلى تصميم أدوات القياس وتحديد التقنيات الإحصائية المُستخدمة في التحليل.

ثانياً: تصميم البحث (Research Design)

يُعد تصميم البحث بمثابة الهيكل التنظيمي الذي يوجه عملية جمع البيانات وتحليلها، لضمان تحقيق أقصى درجات الصدق الداخلي والخارجي للنتائج.

2.1. المنهج المعتمد: المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach)

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach) كمنهج رئيسي لها. ويُعرّف هذا المنهج بأنه الطريقة المنهجية المرتبة التي يتبناها الباحث لدراسة الظاهرة أو الموضوع بهيئته الطبيعية، من خلال جمع البيانات والمعلومات الكافية، ومن ثم استخدام أدوات التحليل الإحصائية التي تناسب طبيعة بيانات البحث، يتبناها وضع النتائج والتفسيرات للوصول إلى حلول منطقية لموضوع البحث.

2.2. تبرير اختيار المنهج الوصفي التحليلي

تم اختيار هذا المنهج لعدة مبررات منهجية تتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية:

1. **الشمولية والتعمق في الوصف**: يوفر المنهج الوصفي التحليلي إمكانية تقديم صورة شاملة لخصائص، وسلوكيات، وسمات المؤسسات السعودية في سياقها الطبيعي (التحول الوطني)، وهو ما يساعد في وصف الظاهرة الإدارية كما هي في الواقع.
2. **تحليل العلاقات بين المتغيرات**: لا يكتفي هذا المنهج بالوصف، بل يتجاوزه إلى تحليل وتفسير العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات. وهذا جوهرى لتحقيق أهداف الدراسة التي تركز على فحص علاقة القيادة، والثقافة، والحوكمة، بالقصور في الأداء التكيفي (المشكلات الإدارية المزمنة)، وبالتالي، فهو يخدم الهدف التحليلي للدراسة.
3. **مرونة الأدوات**: يتيح هذا المنهج استخدام مجموعة واسعة من أدوات جمع البيانات، بما في ذلك الاستبانات والمقابلات ودراسات الحالة. وهذا يتيح تبني تصميم مختلط (Mixed-Methods).

2.3. تصميم الدراسة (الإطار المختلط المركب)

على الرغم من أن المنهج العام هو الوصفي التحليلي، فإن التطبيق الإجرائي للدراسة يعتمد على تصميم بحثي مُختلط كمي-كيفي (Mixed-Methods Design)، حيث يُهيمن فيه الجانب الكمي (Quantitative Dominant) لكونه يهدف إلى اختبار الفروض والوصول إلى التعميمات الإحصائية، ويُدعم الجانب الكيفي (Qualitative Support) للتشخيص المعمق للمشكلات وتفسير النتائج في ضوء السياق السعودي.

2.3.1. المرحلة الكمية (Quantitative Phase)

تهدف هذه المرحلة إلى اختبار الفروض الخمسة للدراسة عبر أدوات القياس الإحصائي، وتتمثل في:

- **الأداة**: الاستبانة (Questionnaire).
- **الهدف**: قياس مستوى إدراك العاملين للأبعاد الثلاثة للمتغيرات المستقلة (القيادة، الثقافة، الحوكمة)، وقياس مستوى المشكلات الإدارية المزمنة (القصور في الأداء التكيفي) كمتغير تابع.
- **التحليل**: استخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة والتفاعلية بين المتغيرات.

2.3.2. المرحلة الكيفية (Qualitative Phase)

تهدف هذه المرحلة إلى تعميق فهم المشكلات التي تظهر في نتائج المرحلة الكمية، وتتمثل في:

- **الأداة:** المقابلات شبه المنظمة. (Semi-Structured Interviews)
- **الهدف:** الحصول على رؤى تشخيصية عميقة من المدراء التنفيذيين والخبراء حول طبيعة المشكلات المزمنة، خاصة تلك المتعلقة بالحوكمة المركزية ومقاومة النقد البناء.
- **التحليل:** استخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لتصنيف الاستجابات إلى محاور رئيسية.

ثالثاً: مجتمع البحث (Research Population)

يُعرّف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو المؤسسات التي يمكن أن تُجمع منها البيانات، وتكون نتائج الدراسة قابلة للتعميم عليها.

3.1. تعريف مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة الحالي جميع المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية، في القطاعين العام والخاص، التي توظف 20 موظفًا فأكثر. وقد تم التركيز على هذا النطاق الواسع لضمان أن تكون النتائج ذات دلالة تطبيقية على مستوى الاقتصاد الوطني ككل، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تسعى لرفع كفاءة القطاعين.

3.2. تبرير حدود مجتمع الدراسة

- **القطاعان العام والخاص:** إن مشكلات الإدارة المُزمنة (كالمركزية والبيروقراطية) هي مشكلات عابرة للقطاعات. إدراج القطاعين يسمح بفهم تداخل هذه المشكلات وتفاعلها في سياق التحول الوطني الشامل.
- **حجم المؤسسة (20+ موظف):** (يهدف هذا التحديد إلى التركيز على المؤسسات التي لديها هيكل تنظيمي متوسط أو كبير، حيث تتضح فيها المشكلات الهيكلية (الحوكمة، المركزية) والسلوكية (القيادة، الثقافة) بشكل أكبر مما هي عليه في المنشآت الصغيرة جدًا).

رابعاً: خصائص العينة (Sample Characteristics)

تُمثل العينة مجموعة جزئية من المجتمع يتم اختيارها بطريقة منهجية، ويُفترض أن تكون ممثلة لخصائص المجتمع بدقة لضمان إمكانية تعميم النتائج.

4.1. أنواع العينة ومنهج الاختيار

اعتمدت الدراسة على نوعين من العينات يتناسبان مع التصميم المختلط:

1. العينة العشوائية الطبقية - (Stratified Random Sample) للمرحلة الكمية: تم الاعتماد

على عينة عشوائية مطبقة على الموظفين والإداريين (N=150) تم اختيار هذه الطريقة لضمان تمثيل المستويات الإدارية المختلفة (إدارة عليا، وسطى، تنفيذية) والأقسام الوظيفية المختلفة، وكذلك ضمان تمثيل المناطق الجغرافية الثلاث المُستهدفة (الرياض، جدة، الدمام).

2. العينة القصدية - (Purposive Sample) للمرحلة الكيفية (المقابلات): تم اختيار المدراء

التنفيذيين والخبراء (N=20) مقسمين إلى 15 مديراً تنفيذياً و 5 خبراء) عمداً. ويهدف هذا الاختيار إلى الوصول إلى الأفراد الذين يمتلكون معرفة معمقة وخبرة تشخيصية مباشرة بالمشكلات الهيكلية والاستراتيجية (الحوكمة، التحول الرقمي)، مثل خبراء ريادة الأعمال والحوكمة من هيئة "منشآت" وغرف التجارة.

4.2. الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة

تُعد خصائص العينة ضرورية لتصنيف الاستجابات وإجراء التحليلات المقارنة (مثل تحليل التباين).

تشمل الخصائص الأساسية التي سيتم جمعها:

الهدف من الإدراج في التحليل	الخصائص الديموغرافية والوظيفية (للعينة الكمية)
اختبار الفرضية القائلة بأن المشكلات تتزايد تعقيداً مع ارتفاع المستوى الإداري.	المستوى الوظيفي (إدارة عليا، وسطى، تنفيذية)
فهم أثر الخبرة على إدراك المشكلات ومقاومة التغيير.	الخبرة العملية (سنوات الخدمة)
مقارنة المشكلات الإدارية الناتجة عن اختلاف الهيكل (المركزية في العام مقابل المرونة في القطاع) عام، خاص)	

الخاص).	
تقييم إدراك المشكلات المعقدة بناءً على الخلفية المعرفية.	المؤهل العلمي) بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)
اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أبعاد المشكلات الإدارية، وهو ما وُجد في دراسات سابقة.	الجنس

خامساً: محددات حجم العينة (Sample Size Determinants)

إن تحديد حجم العينة المناسب يمثل تحدياً منهجياً، حيث يجب أن يكون الحجم كافياً لتحقيق الدقة الإحصائية (Statistical Precision) والقدرة على اختبار الفروض المعقدة دون هدر في الموارد (اعتبارات أخلاقية).

5.1 المعايير العامة لتحديد حجم العينة

1. **الملاءمة العامة:** توصي القواعد الاسترشادية بأن حجم عينة البحث يكون ملائماً في حدود (30 إلى 500) مفردة لمعظم الأبحاث والدراسات. وحجم العينة الحالي (N=150) للمرحلة الكمية يقع ضمن هذا النطاق الملائم.
2. **هدف الدراسة وأهميتها:** نظراً لأن هدف الدراسة هو تقديم تفسير وتحليل للعلاقات المعقدة وتأثيرها على الأداء التكيفي (DV) وليس مجرد وصف استكشافي، فإن الحاجة إلى عينة ذات حجم كبير نسبياً تزداد.
3. **التعقيد الإحصائي للمتغيرات (قاعدة 10 أضعاف):** (تتضمن الدراسة أربعة متغيرات رئيسية (ثلاثة مستقلة وواحد تابع) والعديد من الأبعاد الداخلية لكل متغير (مثل أبعاد القيادة التحويلية: 4 أبعاد). تفترض قاعدة استرشادية هامة عدم تقليل مفردات العينة عن عشرة أضعاف عدد متغيرات الدراسة. ولأن التحليل سيعتمد على نمذجة المعادلات البنائية (SEM) فإن الحاجة لعينة كبيرة تزداد لضمان دقة تقدير المعاملات وتجنب مشكلة خطأ القياس.

5.2. متطلبات نمذجة المعادلات البنائية (SEM)

لضمان سلامة النمذجة الإحصائية، التي تعتمد عليها الدراسة في اختبار فرضياتها التفاعلية: (H5) التفاعل السلبي بين المشكلات)، يجب أن يكون حجم العينة مناسباً لتحليل العلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين المجموعات المتعددة من المتغيرات الكامنة. (Latent Variables)

- **المعيار المنهجي لـ SEM:** يُوصي العديد من الباحثين بأن الحد الأدنى لحجم العينة لدراسة تعتمد على SEM يجب أن يتراوح بين 150 إلى 200 استجابة، مع تفضيل 300 استجابة لضمان القدرة على الكشف عن الآثار الصغيرة. (Statistical Power)
- **التبرير الإحصائي للحجم المُعتمد: (N=150)** على الرغم من أن عدد العينة المجمعة فعلياً (150 موظفاً) يمثل الحد الأدنى المقبول لبدء نمذجة SEM، فإن الباحث يُبرر هذا الحجم من خلال:

1. اعتماد نهج التحليل المتكامل: الذي يقلل من عدد المتغيرات الكامنة الكلية في النموذج.
2. استخدام معادلة كريجسي ومورجان: (Krejcie & Morgan) عند افتراض مجتمع ضخم (وهو حال المؤسسات السعودية)، فإن حجم العينة المطلوب عند مستوى ثقة (0.95) ونسبة خطأ (0.05) هو 384. إن تحقيق نسبة 39% تقريباً من الحجم الأمثل (150) من (384) يُعد مقبولاً في ظل القيود البحثية (الزمانية والمكانية) ويشكل قاعدة إحصائية كافية لاختبار قوة العلاقات الارتباطية.

5.3. اعتبارات أخلاقية إضافية

تم الالتزام بالمبدأ الأخلاقي الذي يدعو إلى اختيار أصغر عينة من حيث الحجم تحقق أهداف الدراسة بفعالية، وتجنب العينة الكبيرة جداً التي تستنفد الموارد البشرية دون إضافة قيمة إحصائية ضرورية.

سادساً: خطوات جمع البيانات وأداة جمع البيانات

تم اتباع خطوات منهجية دقيقة لجمع البيانات، لضمان أعلى درجات الدقة والموثوقية.

6.1. خطوات جمع البيانات

1. **تحديد الإطار النظري للمتغيرات:** تم الانطلاق من تحديد المفاهيم والأبعاد لكل متغير (كما ورد في الفصل الثاني)، وتقسيم الموضوع البحثي (المشكلة) إلى مشكلات فرعية ونقاط أساسية.

2. **تصميم الأداة وصياغة الفقرات**: تم بناء الاستبانة (الأداة الرئيسية) اعتمادًا على الأدبيات والدراسات السابقة (انظر قسم تصميم الاستبانة أدناه).

3. **التأكد من صدق الأداة (Validity)**: تم عرض الأداة في شكلها الأولي على مجموعة من المُحكِّمين المتخصصين في مجال الإدارة ومنهجية البحث العلمي (المستشارون والخبراء الـ 5 المذكورين في)، للتأكد من صدق المحتوى، (Content Validity) والتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها للسياق الثقافي السعودي. وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على آرائهم.

4. **التأكد من ثبات الأداة (Reliability)**: بعد التحكيم، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية (Pilot Study) من خارج العينة الفعلية للدراسة (بنسبة 10% من العينة النهائية تقريبًا) لحساب معامل الثبات الداخلي (Internal Consistency). تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع محاور الاستبانة. يُعد معامل الثبات جيدًا إذا تجاوزت قيمته (0.70)، وهذا سيؤكد أن الفقرات تقيس المفهوم الذي وضعت لأجله بثقة عالية.

5. **التوزيع الفعلي للبيانات**: تم جمع البيانات الأولية للمرحلة الكمية من خلال استبيان إلكتروني (Electronic Questionnaire) لضمان الوصول السريع والفعال إلى العينة الموزعة جغرافيًا (الرياض، جدة، الدمام) ، وتقليل التكلفة، وزيادة دقة إدخال البيانات.

6. **إجراء المقابلات**: تم إجراء المقابلات شبه المنظمة مع العينة القصدية (المدرء والخبراء) بعد الانتهاء من جمع البيانات الكمية، لتعميق تحليل بعض الظواهر التي أظهرتها النتائج الإحصائية، مثل أثر المركزية في القطاع العام.

6.2. أداة جمع البيانات الرئيسية: الاستبانة المُحكَّمة

اعتمدت الدراسة في مرحلتها الكمية على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية ، لكونها الأداة الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر السلوكية والإدارية المعقدة، ولقدرتها على توحيد عملية جمع البيانات من عينة كبيرة.

سابعاً: حدود الدراسة (Study Boundaries)

يُعد تحديد حدود البحث ضرورة منهجية لتوضيح النطاق الذي يغطيه البحث، وتجنب الخوض في موضوعات غير متصلة.

7.1. الحدود الموضوعية (Subjective Boundaries)

تتحدد الحدود الموضوعية للدراسة في النطاق الفكري والعلمي لمتغيراتها وفروضها. يقتصر البحث على:

1. تحليل المشكلات الإدارية المزمدة: حصر المشكلات في الأبعاد الاستراتيجية، والتشغيلية، والسلوكية، مع التركيز على القصور في الأداء التكيفي (Adaptive Performance) كمتغير تابع.
2. الجذور المُتَحَكِّمة: حصر المتغيرات المستقلة في ثلاثة جذور أساسية: القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، والحوكمة المؤسسية، ودراسة علاقاتها التفاعلية.
3. التركيز التشخيصي: يقتصر التحليل على تقديم تشخيص جذري للمشكلات الإدارية التي تعيق جهود التحول، دون التطرق إلى المشكلات الفنية البحتة (مثل تفاصيل سلاسل التوريد أو التحديات التقنية غير الإدارية).

7.2. الحدود المكانية (Spatial Boundaries)

يركز البحث على المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية ، وهي الحدود المكانية الكبرى. ويُركز جمع العينة على ثلاث مناطق رئيسية:

1. منطقة الرياض :لتمثل العاصمة الإدارية ومركز اتخاذ القرار والمال.
 2. منطقة جدة :لتمثل المركز التجاري واللوجستي الرئيسي.
 3. منطقة الدمام :لتمثل قلب القطاع الصناعي والطاقة.
- إن هذا التوزيع يضمن تمثيلاً موضوعياً لمختلف البيئات الاقتصادية والإدارية داخل المملكة، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على المستوى الوطني.

7.3. الحدود الزمانية (Temporal Boundaries)

يغطي البحث البيانات والممارسات الإدارية التي تعود إلى الفترة من 2018 إلى 2025.

يُبرر هذا الاختيار بأنه يمثل فترة زمنية حرجة شهدت:

1. تسارع برامج رؤية 2030 مما خلق ضغوطاً تنظيمية هائلة نحو التحول والكفاءة، وكشف نقاط

الضعف المزمدة في النماذج الإدارية التقليدية.

2. **تداعيات جائحة كوفيد: 19-** التي كشفت هشاشة النماذج الإدارية غير التكيفية وأكدت الحاجة إلى المرونة.

3. **تطور في الإطار النظري:** حيث ظهرت العديد من الدراسات الحديثة التي تربط المتغيرات (القيادة، الثقافة، الحوكمة) بالمرونة المؤسسية والأداء التكيفي في هذه الفترة تحديداً.

ثامناً: الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي (Statistical Analysis Tool)

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام حزمتين إحصائيتين أساسيتين:

8.1. حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

تم استخدام برنامج **SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)** لإجراء العمليات الإحصائية الوصفية والاستدلالية الأولية. وتشمل الاستخدامات الرئيسية لبرنامج SPSS ما يلي:

1. **الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics)** حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة (ديموغرافية ووظيفية) وتحديد مستوى ممارسة المتغيرات الرئيسية.

2. **اختبار الموثوقية: (Reliability Test)** استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتأكيد الثبات الداخلي لفقرات محاور الاستبانة قبل البدء في التحليلات الاستدلالية.

3. **الارتباط: (Correlation)** حساب معاملات الارتباط (بيرسون) لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة (مثل العلاقة العكسية المفترضة بين المركزية والمشكلات التشغيلية).

4. **اختبار الفروق: (T-Test & ANOVA)** لتحديد الفروق في إدراك المشكلات الإدارية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المستوى الوظيفي، الخبرة، القطاع).

8.2. نمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Modeling – SEM)

نظراً للطبيعة المركبة لنموذج الدراسة، وحاجتها لاختبار علاقات تأثير مباشرة، وعلاقات وساطة أو تعديل (Interaction) بين متغيرات كامنة متعددة، كان من الضروري الاعتماد على **نمذجة المعادلات**

البنائية، (SEM) باستخدام برامج متقدمة مثل **AMOS** أو **PLS-SEM**.

8.2.1. مبررات استخدام SEM

1. **الاختبار الشامل للنموذج النظري**: يسمح SEM باختبار العلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات في آن واحد، مما يتيح للباحث اختبار النموذج النظري للدراسة بالكامل بجميع فروضه دفعة واحدة.
2. **معالجة خطأ القياس**: يتميز SEM بقدرته على التغلب على مشكلة خطأ القياس (Measurement Error) المرتبطة غالبًا بالظواهر السلوكية والاجتماعية التي تُقاس بأدوات التقدير الذاتي (الاستبانة)، عبر التمييز بين المتغيرات الكامنة (غير الملحوظة) والمتغيرات الملحوظة (فقرات الاستبانة).
3. **اختبار الفروض المعقدة**: تُعد هذه النمذجة ضرورية بشكل خاص لاختبار الفرضية الخامسة التي تفترض وجود أثر تفاعلي سلبي (Synergy) بين المشكلات الاستراتيجية والسلوكية، وهو ما يتطلب تقنيات إحصائية متقدمة لا يمكن تحقيقها بالاختبارات التقليدية للانحدار الخطي المتعدد.
4. **تحقيق الكفاءة الإحصائية**: يضمن SEM كفاءة عالية في تحليل النماذج النظرية للظواهر الأكثر تعقيدًا.

تاسعاً: تصميم الاستبانة (Questionnaire Design)

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية، وتتكون من مجموعة من الأسئلة والفقرات المُصممة لقياس المتغيرات والأبعاد المحددة. تم تصميم الاستبانة وفقاً للخطوات المنهجية المعتمدة، مع ضمان الصدق والثبات.

9.1. هيكلية الاستبانة ومقاييسها

تم تقسيم الاستبانة إلى أربعة أقسام رئيسية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale) الذي يتراوح من (1: لا أوافق بشدة) إلى (5: أوافق بشدة)، وهذا يسهل من عملية الترميز والتحليل الإحصائي.

عدد الفقرات	الأبعاد الرئيسية (التي تقيسها الفقرات)	المتغير	القسم
المتوقع			
(إجمالي ~ 40)			

فقرة)			
6	الجنس، العمر، المؤهل، المستوى الوظيفي، القطاع، سنوات الخبرة.	البيانات الديموغرافية	الأول
10	التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.	القيادة التحويلية (IV1)	الثاني
14	الثقافة: القيم الداعمة للابتكار، التعاون، إدارة الفشل بذكاء. الحوكمة: الشفافية، المساءلة، اللامركزية/تحديد الأدوار، إدارة المخاطر.	الثقافة والحوكمة (IV2, IV3)	الثالث
10	الأداء التكيفي: (Adaptive Performance) (يُقاس بشكل عكسي) القدرة على التكيف، حل المشكلات الإبداعي، إدارة الأزمات، مقاومة التغيير (فقرات عكسية).	المشكلات الإدارية المزمنة (DV)	الرابع

9.2. ضوابط صياغة الفقرات

تمت صياغة جميع الفقرات بما يراعي المعايير الأكاديمية:

1. **الوضوح والمباشرة:** تجنب الغموض والمصطلحات المزدوجة، لضمان توافق اللغة المستخدمة مع مستوى العينة المستهدفة.
2. **الشمولية الموضوعية:** ضمان تغطية الأسئلة لجميع الأهداف والنقاط التي سوف تتناولها الاستبانة في محاورها.
3. **تضمين فقرات عكسية:** تضمين فقرات سلبية أو عكسية (Reverse Coded Items) لقياس المشكلات الإدارية، مثل "هناك بطء في اتخاذ القرارات نتيجة المركزية المفرطة" (لقياس المركزية التي تؤدي لمشكلات تشغيلية)، أو "أشعر أنني أقاوم التغييرات الجديدة في بيئة العمل". وهذا يقلل من تحيز الاستجابة (Bias) ويزيد من مصداقية الأداة.
4. **الصدق والثبات (التحكيم الأكاديمي):** (تم التأكيد على أن الاستبانة خضعت لعملية تحكيم دقيقة لضمان صدقها (قياس ما وُضعت لقياسه) وثباتها (الحصول على نتائج متقاربة إذا ما تكررت التجربة). وقد تم ضبط الثبات عبر التأكد من أن قيمة ألفا كرونباخ للمحاور تتجاوز (0.70).

تصميم الاستبانة وتحليل مقاييسها

أولاً: الإطار العام للاستبانة والاعتبارات المنهجية

1.1. غرض الاستبانة وأهدافها

صُممت الاستبانة كأداة أساسية في المرحلة الكمية من الدراسة بهدف جمع البيانات الأولية من عينة الموظفين والإداريين (N=150) العاملين في القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

1. **قياس المتغيرات المستقلة:** تحديد مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، وجودة الثقافة التنظيمية، وفعالية الحوكمة المؤسسية في المؤسسات المبحوثة.
2. **قياس المتغير التابع:** تقييم مستوى القصور في الأداء التكيفي (أي مدى وجود المشكلات الإدارية المزمنة) ضمن الأبعاد الاستراتيجية والتشغيلية والسلوكية.
3. **اختبار الفروض:** توفير البيانات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي (باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM) - لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة والتفاعلية بين المتغيرات الجذرية والمشكلات الإدارية.

1.2. مقياس القياس المعتمد (Likert Scale)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale) لتقدير استجابات المبحوثين، وذلك لسهولة الاستجابة، وقدرته على توفير بيانات ذات طبيعة كمية شبه مسافية، مما يجعله مناسباً للتحليل الإحصائي المتقدم (SEM) و الانحدار الخطي.

الوزن المرجح (لأغراض التحليل)	درجة الموافقة	الرقم
1.00	لا أوافق بشدة	1
2.00	لا أوافق	2
3.00	محايد	3

4.00	أوافق	4
5.00	أوافق بشدة	5

يتم حساب المتوسطات الحسابية لكل محور، وتُفسر النتائج بناءً على القاعدة التالية لتفسير الدرجة المرجحة:

- (1.00 - 2.33) مستوى منخفض / درجة موافقة ضعيفة.
- (2.34 - 3.67) مستوى متوسط / درجة موافقة متوسطة (محايدة).
- (3.68 - 5.00) مستوى مرتفع / درجة موافقة عالية.

1.3. ضمان الصدق والثبات المنهجي

لضمان موثوقية الاستبانة، تم اتباع الإجراءات المنهجية لتعزيز الصدق والثبات:

• الصدق الظاهري والصدق البنوي: (Validity)

- **الصدق الظاهري: (Face Validity)** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء الأكاديميين (كما هو مذكور في الفصل الثالث) للتأكد من وضوح الصياغة، وملاءمة المصطلحات للسياق السعودي، وارتباط الفقرات بالمحور الذي تقيسه.
- **الصدق البنوي: (Construct Validity)** سيتم التحقق منه لاحقاً عبر تحليل العوامل التوكيدي (CFA) ضمن نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لضمان أن كل مجموعة من الفقرات تقيس فعلياً المتغير الكامن الذي وضعت لقياسه.

• الثبات: (Reliability)

- تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية. يُعد معامل الثبات جيداً إذا تجاوزت قيمته (0.70)، وهذا سيؤكد أن الفقرات تقيس المفهوم الذي وضعت لأجله بثقة عالية.

ثانياً: نموذج الاستبانة النهائي (الجاهز للطباعة والمشاركة)

تم تنظيم الاستبانة في ثلاثة أقسام رئيسية: البيانات الديموغرافية، والمتغيرات المستقلة (الجذور)، والمتغير التابع (المشكلات الإدارية).

استبانة دراسة علمية

عنوان الدراسة: المشكلات في إدارة الأعمال: تحليل جذري لأثر القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، والحوكمة المؤسسية على الأداء التكيفي في المؤسسات السعودية

مقدمة للمشارك الكريم:

تحية طيبة وبعد،

يُجري الباحث دراسة علمية تهدف إلى تحليل الجذور العميقة للمشكلات الإدارية المزمنة في المؤسسات السعودية. تساعدنا آراؤكم الصادقة والموضوعية في بناء إطار تحليلي متكامل يساهم في تطوير ممارسات إدارية أكثر مرونة وكفاءة لدعم أهداف رؤية 2030.

نؤكد لكم أن هذه الاستبانة مُعدة لأغراض البحث العلمي الأكاديمي فقط، وسيتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة، ولن تُستخدم بياناتكم الشخصية أو بيانات مؤسستكم بأي شكل كان، ولن يتم الكشف عن هويتكم.

تعليمات الإجابة:

- القسم الأول: يُرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل سؤال.
- القسمين الثاني والثالث: يُرجى تحديد درجة موافقتك على كل فقرة باستخدام مقياس التقدير الخماسي أدناه.

أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)
----------------	-----------	-----------	--------------	-------------------

شكراً جزيلاً لوقتكم وتعاونكم.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

تُستخدم هذه البيانات لأغراض التصنيف الإحصائي فقط.

خيارات الإجابة	المتغير	رقم
() ذكر	الجنس:	1
() بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي:	2
() القطاع العام (حكومي)	القطاع الحالي للعمل:	3

() إدارة عليا (تنفيذي / مدير عام)	المستوى الوظيفي الحالي:	4
() أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة الإجمالية:	5

القسم الثاني: المتغيرات المستقلة (الجزور الإدارية)

المحور الأول: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

يقيس هذا المحور مدى ممارسة القيادة التي تركز على الإلهام والتطوير الفكري والشخصي، كجذر أساسي لرفع كفاءة الأداء.

أوافق بشدة	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق بشدة	لا أوافق (2)	رقم
(5)				(1)	
					أ- التأثير المثالي (Idealized Influence)
					1 يمثل القائد الإداري قدوة لنا في الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية الرفيعة.
					2 لدى القائد القدرة على كسب الثقة والاحترام بين جميع الموظفين.
					ب- الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)
					3 لدى القائد رؤية واضحة ومستقبلية

	للمؤسسة يلهمنا للعمل من أجلها.					
4	نجاح المؤسسة يتم ربطه بجهودنا الشخصية مما يرفع من دافعيتنا.					
ج- الاستشارة الفكرية (Intellectual Stimulation)						
5	يشجعنا القائد على التفكير بطرق غير تقليدية لحل المشكلات القديمة والمعقدة.					
6	يتم تشجيع الموظفين على طرح أسئلة نقدية حول الافتراضات الإدارية السائدة.					
د- الاعتبار الفردية (Individualized Consideration)						
7	يولي القائد اهتمامًا خاصًا بتطوير قدراتي المهنية وتنمية					

	مهاراتي.					
8	يوفر القائد بيئة داعمة للتعلم المستمر واكتساب الخبرات الجديدة.					

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

يقيس هذا المحور وجود ثقافة داعمة للابتكار والتعاون وقادرة على إدارة الصراع بفعالية.

رقم	أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)	الفقرة
أ- ثقافة الابتكار والتعلم						
9						تتقبل المؤسسة الفشل في تجربة الأفكار الجديدة وتعتبره جزءًا من عملية التعلم.
10						يتم منح الموظفين حرية اتخاذ القرار في نطاق مسؤولياتهم دون قيود بيروقراطية مفرطة.
11						نشجع على تقديم النقد البناء للإجراءات والسياسات الإدارية القائمة.
ب- ثقافة التعاون وإدارة الصراع						

12	هناك تعاون فعال وتواصل سلس بين الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة.					
13	يتم التعامل مع النزاعات والصراعات الداخلية بطرق منهجية وعادلة لضمان استمرار العمل.					

المحور الثالث: الحوكمة المؤسسية والشفافية & (Institutional Governance Transparency)

يقيس هذا المحور وجود الأطر البنيوية التي تضمن الشفافية والمساءلة واللامركزية الإجرائية للحد من المشكلات البنيوية.

رقم	أوافق بشدة	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق بشدة (1)	لا أوافق (2)	أوافق بشدة (5)
أ- الشفافية والمساءلة						
14	هناك وثيقة حوكمة واضحة تُحدد الأدوار والمسؤوليات التفصيلية في المؤسسة.					
15	القرارات المالية والإدارية الكبرى تتسم بالشفافية ويمكن للموظفين المعنيين الوصول لمعلوماتها.					
16	تُطبق قواعد صارمة وفعالة للمساءلة في حال حدوث					

	قصور أو أخطاء جسيمة في العمل.					
ب- اللامركزية وإدارة المخاطر						
17	السلطات الإدارية مفوضة بشكل كافٍ للمستويات الوسطى لتسريع اتخاذ القرارات اليومية.					
18	المؤسسة لديها لجان رقابية مستقلة تراجع العمليات وإدارة المخاطر بفعالية.					

القسم الثالث: المتغير التابع (المشكلات الإدارية والقصور في الأداء التكيفي)

يقيس هذا المحور مدى وجود المشكلات الإدارية المزمنة في المؤسسة، والتي تُقاس بمدى القصور في تحقيق الأداء التكيفي في مواجهة التغيرات (أي يتم قياسها بعبارات سلبية أو عكسية).

أوافق بشدة	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق بشدة (2)	لا أوافق (1)	رقم
					أ- المشكلات الاستراتيجية (Lack of Vision and Planning)
					19 نعاني من غياب أهداف أداء كمية واضحة ومحددة يمكن قياس

	التقدم نحو تحقيقها.					
20	التخطيط طويل الأمد (3 سنوات فأكثر) لدينا ضعيف ولا يتم تحديثه باستمرار ليناسب التغيرات.					
21	الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة لا تترجم بوضوح إلى خطط عمل يومية (ظاهرة استبدال الأهداف).					
ب- المشكلات التشغيلية (Lack of Operational Flexibility)						
22	بطء اتخاذ القرار يعيق قدرتنا على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء.					
23	الهياكل التنظيمية الحالية معقدة وتؤدي إلى تداخل في المسؤوليات بين الأقسام.					
24	إجراءات العمل المعتمدة تتسم بالجمود ولا تسمح					

	بالمرونة اللازمة عند حدوث اضطراب (مثل أزمة).					
25	لا يوجد لدينا استخدام فعال ومتابع للموارد (بشرية ومالية) مما يؤدي إلى الهدر.					
ج- المشكلات السلوكية (Lack of Adaptive Behavior)						
26	غالبًا ما أبدي مقاومة للتغييرات التقنية أو التنظيمية الجديدة التي تطرحها الإدارة.					
27	لا يتم في المؤسسة تشجيع السلوكيات التي تتطوي على المجازفة المحسوبة لحل مشكلات غير مألوفة.					
28	تفتقر المؤسسة إلى آليات واضحة للتعامل مع النزاعات الإدارية المتكررة بين الأفراد.					

ثالثاً: التأصيل النظري لتصميم الاستبانة (Justification of Scale Design)

تم بناء فقرات الاستبانة، التي بلغ عددها الإجمالي 28 فقرة قياس) باستثناء البيانات الديموغرافية)، بالاعتماد على أشهر المقاييس المُحكّمة عالمياً وتكييفها لتتناسب السياق السعودي (مثل مقياس القيادة التحويلية MLQ وأدوات قياس الثقافة الابتكارية والحوكمة)، مع مراعاة الصياغات التي تعكس المشكلات الإدارية المزمّنة تحديداً.

3.1. محاور القيادة التحويلية

تم الاعتماد على الأبعاد الأربعة الكلاسيكية للقيادة التحويلية: (TL)

- **التأثير المثالي (Idealized Influence):** يُقاس بفقرات تعكس الثقة والاحترام وتجسيد القائد للقيم الأخلاقية، حيث يُعد غياب القدوة أحد الجذور السلوكية لضعف الالتزام الوظيفي.
- **الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation):** تقيس قدرة القائد على صياغة وتوصيل الرؤية والأهداف بشكل ملهم للموظفين، ما يواجه مشكلة ضعف الدافعية وغياب الأهداف الاستراتيجية الواضحة.
- **الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** الفقرات تقيس مدى تشجيع القائد على تحدي الوضع الراهن والنظر إلى الصعوبات كفرص لحلول منطقية مبتكرة، وهو الجانب الذي يعالج مشكلة مقاومة النقد البناء والحلول الروتينية.

3.2. محاور الثقافة التنظيمية والحوكمة

- يُركز المحوران الثاني والثالث على الجذور البنوية والثقافية التي تزيد أو تقلل من المشكلات الإدارية:
- **الثقافة (OC):** تم التركيز على أبعاد الثقافة الابتكارية وثقافة إدارة الصراع. فقرات مثل "تتقبل المؤسسة الفشل في تجربة الأفكار الجديدة" تقيس عمق الالتزام بالتعلم المستمر، وهو النقيض المباشر لثقافة العقاب والجمود الإداري التي تؤدي إلى انعدام الابتكار. كما أن فقرة "التعامل مع النزاعات الداخلية بطرق منهجية وعادلة" تقيس قدرة الثقافة على احتواء المشكلات السلوكية بدلاً من تفاقمها.
 - **الحوكمة (GC):** تتركز الفقرات على قياس الشفافية، المساءلة، واللامركزية في صنع القرار، بالإضافة إلى إدارة المخاطر. فقرة "السلطات الإدارية مفوضة بشكل كافٍ للمستويات الوسطى"

تقيس مدى تحقق اللامركزية، وهو اختبار مباشر للفرضية الأولى للدراسة التي تربط المركزية بظهور المشكلات التشغيلية (بطء الاستجابة). كما أن فقرة "تُطبق قواعد صارمة وفعالة للمساءلة" تقيس مدى الحد من الفساد الإداري والممارسات غير الأخلاقية، وهو دور رئيسي للحكومة.

3.3. محاور المشكلات الإدارية (الأداء التكيفي)

تم قياس المشكلات الإدارية كمتغير تابع عبر ثلاثة أبعاد أساسية للمشكلة (الاستراتيجية، التشغيلية، السلوكية)، مع التأكيد على الأداء التكيفي (Adaptive Performance) كمعيار للحل. يتمثل القصور في الأداء التكيفي في:

1. **المشكلات الاستراتيجية:** تُقاس بفقرات تعكس غياب الوضوح في الرؤية والتخطيط، وغياب الأهداف الكمية (فقرات). (19-21)

2. **المشكلات التشغيلية:** تُقاس بالجمود البيروقراطي، وبطء الاستجابة، وتداخل المسؤوليات (الناتج عن المركزية)، وهو ما يعكس نقصاً في المرونة التكتيكية (فقرات). (22-25)

3. **المشكلات السلوكية:** تُقاس بشكل أساسي بوجود مقاومة التغيير، وعدم تشجيع المجازفة الإبداعية، وضعف إدارة النزاعات، وهي أمراض سلوكية تتبع من ضعف القيادة والثقافة (فقرات). (26-28)

3.4. إعداد الاستبانة لنمذجة المعادلات البنائية (SEM)

إن هذا التقسيم الواضح للفقرات ضمن محاور فرعية، وجمع ما لا يقل عن 8 فقرات لكل متغير رئيسي، يخدم متطلبات نمذجة المعادلات البنائية: (SEM)

- **المتغيرات الكامنة (Latent Variables):** القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، الحوكمة، والمشكلات الإدارية (الأداء التكيفي) هي متغيرات كامنة غير قابلة للقياس المباشر.
- **المؤشرات (Indicators):** كل فقرة من الفقرات الـ 28 تمثل مؤشراً (Observed Variable) لقياس المتغير الكامن الخاص بها. هذا التوزيع يضمن وجود عدد كافٍ من المؤشرات لتقدير النموذج الهيكلي، واختبار العلاقات التفاعلية المعقدة (فرضية التفاعل السلبي) التي تتطلبها الدراسة بدقة وفعالية.

رابعاً: إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة (Validation and Reliability Procedures)

لضمان أن نتائج الدراسة الكمية موثوقة وقابلة للتعميم، تم تطبيق إجراءات صارمة لتقييم الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات).

4.1. الصدق الإحصائي للأداة (Validity)

إلى جانب الصدق الظاهري (التحكيم الأكاديمي) الذي تم ذكره سابقاً، يجب التأكد من الصدق الإحصائي الذي يثبت أن الأداة تقيس المفاهيم التي صُممت لقياسها:

1. **صدق المحتوى: (Content Validity)** تم التأكد منه عبر مراجعة الأدبيات السابقة والمقاييس

المُحكمة للمتغيرات (MLQ) مقاييس الحوكمة والابتكار)، وإجراء التكيف اللازم الفقرات لتناسب السياق السعودي، ومن ثم عرضها على مجموعة من خمسة خبراء ومتخصصين في الإدارة وقياس الأداء لضمان شمولية الفقرات لمجالات المشكلة.

2. **الصدق البنوي/الداخلي: (Construct Validity)** سيتم التحقق من هذا النوع من الصدق

عبر خطوتين متقدمتين في التحليل الإحصائي:

○ **تحليل العوامل الاستكشافي: (EFA)** سيُستخدم في المرحلة الأولية لترشيد الفقرات وتجميعها في أبعادها الكامنة (المحاور) إذا لزم الأمر.

○ **تحليل العوامل التوكيدي: (CFA)** سيُعمد هذا الأسلوب بشكل رئيسي ضمن نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لتأكيد أن الفقرات المرصودة تشبع بشكل مرتفع على المتغيرات الكامنة المصممة لقياسها، والتأكد من توافق النموذج النظري مع البيانات الميدانية، وهو أمر ضروري في البحوث التي تستخدم هذا النوع من النماذج المعقدة.

4.2. ثبات الأداة (Reliability)

تُشير الموثوقية أو الثبات إلى مدى الاتساق الداخلي للاستجابات؛ أي أن المقياس سيعطي نفس النتائج إذا ما تكرر تطبيقه في ظل ظروف مماثلة.

1. **الدراسة الاستطلاعية: (Pilot Study)** تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت 15

موظفاً (ما يعادل 10% من العينة النهائية 150)، من خارج مجتمع الدراسة الأصلي. وقد تم استخدام هذه العينة لغرضين أساسيين:

- تحديد أي غموض أو صعوبة في فهم الفقرات وإجراء التعديلات اللغوية اللازمة.
- حساب معامل الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) للتأكد من ملاءمة الأداة قبل توزيعها بشكل نهائي.

2. **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** تم حساب هذا المعامل لكل محور من محاور الاستبانة. تُشير التوصيات المنهجية إلى أن القيمة المقبولة للثبات يجب أن تتجاوز (0.70). إن تحقيق هذا المعيار يؤكد أن الفقرات تقيس المتغير الكامن بدقة واتساق داخلي عالٍ. ومن المتوقع أن تحقق محاور القيادة التحويلية والحوكمة قيمًا عالية نظرًا لانتشار استخدام مقاييسها في الدراسات التنظيمية.

خامساً: التعريفات الإجرائية للمتغيرات (Operational Definitions)

لتحويل المفاهيم النظرية إلى مقاييس قابلة للقياس الكمي في الفصل الرابع (التحليل الإحصائي)، يجب تحديد تعريف إجرائي لكل متغير كما سيتم قياسه من خلال الاستبانة:

5.1 المتغيرات المستقلة (Independent Variables – IVs)

المتغير	المفهوم النظري	التعريف الإجرائي (في الدراسة)
القيادة التحويلية (TL)	نمط قيادي يعتمد على الإلهام، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية لتشجيع التغيير الإيجابي وتحقيق الأهداف الجماعية.	المتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات المبحوثين على الفقرات (1-8)، ويشمل الأبعاد الفرعية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية).
الثقافة التنظيمية (OC)	مجموع القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة التي توجه السلوك وتحدد قدرة المنظمة على التعاون والابتكار وإدارة الصراع.	المتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات المبحوثين على الفقرات (9-13)، ويعكس مدى تبني المؤسسة لـ (ثقافة الابتكار والتعلم، ثقافة التعاون وإدارة الصراع).
الحوكمة المؤسسية	نظام الضبط والرقابة الذي يضمن الشفافية والمساءلة وتحديد الأدوار، بهدف تعزيز الأداء وتقليل مخاطر	المتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات المبحوثين على الفقرات (14-18)، ويشمل أبعاد (الشفافية والمساءلة، اللامركزية وإدارة

المخاطر.	الفساد والمركزية.	(GC)
----------	-------------------	------

5.2. المتغير التابع (Dependent Variable – DV)

التعريف الإجرائي (في الدراسة)	المفهوم النظري	المتغير
المتوسط الحسابي الإجمالي لدرجات الموافقة على الفقرات السلبية (19-28)، ويُعبر عن مستوى انتشار المشكلات ضمن الأبعاد الفرعية (المشكلات الاستراتيجية، المشكلات التشغيلية، المشكلات السلوكية). (تُحسب الدرجات بالترجيح العكسي لفقرات السلبية).	الانحرافات والفجوات بين الأداء الواقعي والمخطط، الناتجة عن نقص القدرة على التكيف والتعديل الاستباقي وحل المشكلات الإبداعي في بيئة متغيرة.	المشكلات الإدارية المزمنة / القصور في الأداء التكيفي (MP/AP)

سادساً: أساليب تحليل البيانات التفصيلية (Detailed Data Analysis Techniques)

لتحقيق الأهداف وتوفير قاعدة معرفية صلبة، سيتم تحليل البيانات على مرحلتين باستخدام برامج SPSS و AMOS/PLS-SEM.

6.1. المرحلة الأولى: التحليل الوصفي والاستدلالي الأولي (باستخدام SPSS)

سيُستخدم برنامج SPSS لإجراء العمليات الأولية الضرورية قبل بناء النموذج البنائي:

1. التحليل الوصفي: (Descriptive Analysis) حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف

الخصائص الديموغرافية للعينة. وحساب المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لجميع فقرات ومحاور الدراسة، بهدف تحديد مستوى ممارسة المتغيرات وقوة انتشار المشكلات.

2. تحليل الارتباط: (Correlation Analysis) استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين جميع المتغيرات المستقلة والتابع. وهذا يوفر دليلاً أولياً لدعم الفرضيات (مثل العلاقة العكسية بين القيادة التحويلية والمشكلات الإدارية).

3. اختبار الفروق: (T-Test and ANOVA)

○ اختبار ت: (Independent Sample T-Test) لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات

دلالة إحصائية في إدراك المشكلات الإدارية بين الموظفين تبعاً لمتغير الجنس أو القطاع

(عام/خاص).

- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المشكلات الإدارية تبعًا لمتغيرات لها أكثر من فئتين (مثل المستوى الوظيفي أو سنوات الخبرة).

6.2. المرحلة الثانية: التحليل المتقدم واختبار الفروض (باستخدام SEM)

سيتم الاعتماد على نمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Modeling – SEM) كأداة إحصائية متقدمة، لما توفره من إمكانية لاختبار النموذج النظري للدراسة ككل بجميع علاقاته وفروضه المعقدة والمتشابكة.

6.2.1. مبررات الاعتماد على SEM:

- اختبار النماذج المعقدة: يتيح SEM اختبار الأثر التفاعلي المشترك بين المتغيرات المستقلة (القيادة * الثقافة * الحوكمة) على المتغير التابع (المشكلات الإدارية)، وهو ما لا يمكن تحقيقه بدقة عبر الانحدار الخطي المتعدد التقليدي.
- معالجة خطأ القياس: تسمح بتقليل خطأ القياس عبر استخدام المتغيرات الكامنة بدلاً من المتغيرات الملحوظة، وهو أمر بالغ الأهمية في قياس الظواهر السلوكية والإدارية.
- تحليل مسارات التأثير المباشر وغير المباشر: يتيح SEM تحديد قوة ومعنوية المسارات المباشرة (مثل أثر القيادة على المشكلات) والمسارات غير المباشرة (التي قد تتوسطها عوامل أخرى) في نموذج الدراسة.

6.2.2. مؤشرات جودة المطابقة (Model Fit Indices)

لضمان سلامة النموذج الهيكلي، سيتم تقييم النتائج بناءً على معايير المطابقة المنهجية التي تُستخدم في بحوث العلوم الاجتماعية والإدارية، وأبرزها:

الدلالة	المعيار	المنهجي المؤشر
	المقبول	
تقييم البخل في النموذج (Parsimony)	(3.00 ≤)	نسبة مربع كاي لدرجات الحرية (χ^2/df)
وتناسبه مع عدد البيانات.	تكون (2.00 ≤)	

تقييم مدى توافق النموذج مع بيانات مجتمع الدراسة.	(0.08 كويفضل أن تكون ≤ 0.06)	جذر متوسط مربع خطأ التقريب (RMSEA)
يقارن النموذج المقترح بالنموذج الصفري (Null Model).	(0.90 $\geq$ كويفضل أن تكون ≥ 0.95)	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
مؤشر ترويجي يعكس جودة النموذج.	(0.90 $\geq$ كويفضل أن تكون ≥ 0.95)	مؤشر تاكر-لويس (TLI)

سابعاً: الاعتبارات والضوابط الأخلاقية (Ethical Considerations and Controls)

إن إجراء دراسة في سياق تنظيمي يتطلب التزاماً صارماً بالمعايير الأخلاقية لحماية المشاركين وضمان نزاهة البحث.

1. **الموافقة المستنيرة والشفافية:** تم توضيح هدف الدراسة بوضوح في مقدمة الاستبانة والمقابلات، والتأكيد على أن المشاركة طوعية، وللمشارك الحق في الانسحاب في أي وقت دون تبعات.
2. **السرية وحماية الهوية:** تم التعهد بعدم طلب أي بيانات شخصية أو معلومات يمكن أن تكشف عن هوية المشاركين أو المؤسسة التي يعملون بها، واستخدام البيانات مجمعة وإحصائية فقط لأغراض البحث الأكاديمي، بما يضمن سرية الإجابات وحماية الخصوصية.
3. **الاستخدام الأكاديمي فقط:** تم التأكيد على أن جميع البيانات التي تم جمعها ستستخدم حصرياً في إعداد الرسالة العلمية ولن تُنشر أو تُستخدم لأي أغراض إدارية أو تجارية أو رقابية.
4. **الموضوعية والحياد:** الالتزام بالمنهجية الموضوعية في التحليل وعدم تحيز النتائج، واستخدام المنهج الموضوعي الموصوف في البحث لتحليل البيانات بحيادية والوصول إلى حقائق تفيد في معالجة المشكلة.

خاتمة الفصل الثالث

لقد تم في هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي والإجرائي الذي ستجرى من خلاله الدراسة بشكل دقيق وشامل. فاعتماد المنهج الوصفي التحليلي بتصميم مختلط (كمي مهيمن ومُدعّم بكيفي)، واختيار عينة قصدية وطبقية من القطاعين العام والخاص في المملكة، يضمنان الحصول على بيانات ممثلة للسياق البحثي. كما أن استخدام الاستبانة المحكمة (التي تتجاوز 28 فقرة) كأداة رئيسية، والاعتماد على نمذجة

المعادلات البنائية (SEM) في التحليل، يمثلان خيارًا منهجيًا متقدمًا ومناسبًا بشكل خاص لاختبار الفروض المتعلقة بالآثار التفاعلية والمعقدة بين القيادة، والثقافة، والحوكمة، على الأداء التكيفي للمؤسسات، وهو ما سيمهد الطريق لتقديم تشخيص جذري وتوصيات تطبيقية قوية في الفصلين التاليين.

9.3. الخلاصة المنهجية

يعكس الفصل الثالث تبني الباحث لمنهجية قوية ومركبة (وصفي تحليلي بتصميم مختلط)، مع تحديد دقيق لمجتمع وعينة الدراسة. ويُعتبر الاعتماد على نمذجة المعادلات البنائية (SEM) في التحليل الإحصائي عنصرًا جوهريًا، حيث يُمكن الدراسة من اختبار الأثر التفاعلي والمعقد بين جذور المشكلات الإدارية (القيادة، الثقافة، الحوكمة)، وهو ما يمثل لبّ الإضافة المنهجية التي تسعى الدراسة لتقديمها.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات
(Practical Study and Data Analysis)

أولاً: مقدمة الفصل وتأسيس الأهمية المنهجية

يُمثل هذا الفصل نقطة التحول الرئيسية في مسار الدراسة، حيث ينتقل البحث من الإطار النظري (الفصل الثاني) والتخطيط الإجرائي (الفصل الثالث) إلى المعالجة الميدانية للبيانات واختبار الفروض البحثية. إن الهدف الأساسي هو تحليل طبيعة المشكلات الإدارية المزمنة في المؤسسات السعودية، وتقييم الأثر المباشر والمتعدد لثلاثة جذور تنظيمية رئيسية: القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، والحوكمة المؤسسية، على الأداء التكيفي كمعيار لحل هذه المشكلات.

تم جمع البيانات الكمية باستخدام الاستبانة الإلكترونية التي وُزعت على عينة الدراسة في القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية. وقد بلغ العدد الإجمالي للاستجابات الصالحة للتحليل (N=150)، وهو حجم عينة كافٍ للتعامل مع تقنيات الإحصاء الوصفي والتحليل الاستدلالي المتقدم، وبخاصة نمذجة المعادلات البنائية، (SEM) لضمان قوة النتائج وتعميمها.

سيتم تنظيم هذا الفصل وفقاً للتسلسل المنهجي التالي:

1. تحليل البيانات الأولية: عرض الخصائص الديموغرافية للعينة.
2. اختبار الخصائص السيكمومترية: فحص صدق وثبات أداة الدراسة.
3. التحليل الوصفي: تحديد مستوى ممارسة المتغيرات المستقلة ومستوى انتشار المشكلات الإدارية (الأداء التكيفي).
4. التحليل الاستدلالي واختبار الفروض: استخدام تحليل الارتباط، الانحدار الخطي المتعدد، واختبار الفروق (T-Test) و (ANOVA) ونمذجة المعادلات البنائية لاختبار الفروض الرئيسية والفرض التفاعلي. (H₅)
5. مناقشة النتائج: مقارنة النتائج الميدانية مع الإطار النظري والدراسات السابقة.

ثانياً: التحليل الإحصائي الأولي وتوصيف العينة

يُقدم هذا الجزء وصفاً مفصلاً لخصائص أفراد العينة، مما يساهم في إضفاء العمق على التحليلات اللاحقة، خاصة عند اختبار الفروق الإحصائية بين الفئات (كالاختلاف بين القطاعين العام والخاص).

2.1. توصيف الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة (N=150)

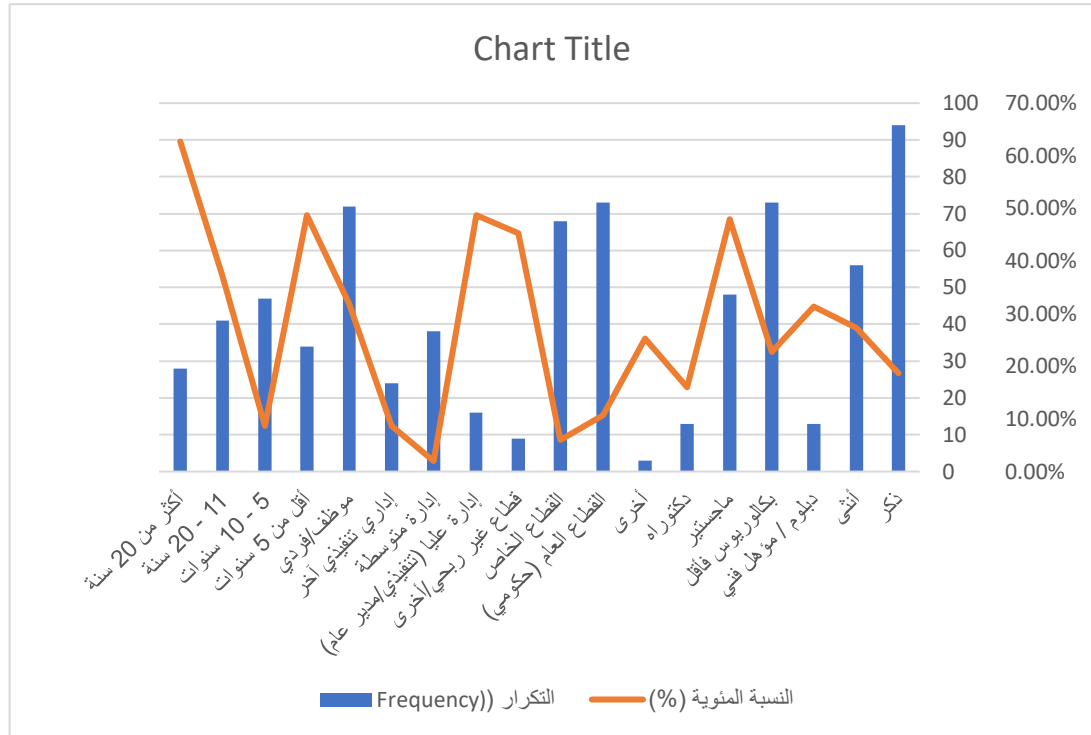
يوضح الجدول (4.1) التوزيع التفصيلي لأفراد العينة حسب الفئات الديموغرافية والوظيفية الرئيسية، مع تحديد الوزن النسبي لكل فئة ضمن مجموع العينة.

Table 4.1: التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة (N=150)

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار (Frequency)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	94	62.70%
	أنثى	56	37.30%
المؤهل العلمي	دبلوم / مؤهل فني	13	8.70%
	بكالوريوس فأقل	73	48.70%
	ماجستير	48	32.00%
	دكتوراه	13	8.70%
	أخرى	3	2.00%
القطاع الحالي للعمل	القطاع العام (حكومي)	73	48.70%
	القطاع الخاص	68	45.30%
	قطاع غير ربحي/أخرى	9	6.00%
المستوى الوظيفي	إدارة عليا (تنفيذي/مدير عام)	16	10.70%
	إدارة متوسطة	38	25.30%
	إداري تنفيذي آخر	24	16.00%
	موظف/فردى	72	48.00%
سنوات الخبرة الإجمالية	أقل من 5 سنوات	34	22.70%

47	5 - 10 سنوات	31.30%
41	11 - 20 سنة	27.30%
28	أكثر من 20 سنة	18.70%

التعليق والتحليل على خصائص العينة:



1. **الجنس والمؤهل العلمي:** يلاحظ أن عينة الذكور (62.7%) هي الأكثر تمثيلاً، وهو ما يعكس التوزيع العام للقوى العاملة في المستويات الإدارية المختلفة في المنطقة. كما أن غالبية العينة تحمل مؤهلاً جامعياً (بكالوريوس 48.7% وماجستير 32.0%)، مما يشير إلى أن المشاركين يمتلكون خلفية معرفية وتحليلية اللازمة لتقييم المفاهيم الإدارية المعقدة المتعلقة بالقيادة والحوكمة والثقافة.
2. **القطاع الحالي للعمل:** تم تحقيق تمثيل متوازن بشكل منهجي بين القطاع العام (48.7%) والقطاع الخاص (45.3%). هذا التوازن يمثل ميزة منهجية مهمة، حيث يسمح للباحث بإجراء مقارنات دقيقة لآثار المتغيرات المستقلة وتوزيع المشكلات الإدارية بين بيئات عمل ذات هياكل وثقافات مختلفة (كالاختلاف المتوقع في المركزية والحوكمة بين القطاعين).
3. **المستوى الوظيفي:** الفئة الأكثر تمثيلاً هي "موظف/فردى" بنسبة (48.0%)، تليها "إدارة متوسطة"

(25.3%). هذا التوزيع يضمن تغطية شاملة لجميع مستويات الإدراك التنظيمي للمشكلات، حيث يُعتقد أن المشكلات تزداد تعقيداً في المستويات العليا، بينما تُعاش تفاصيل المشكلات التشغيلية والسلوكية بشكل يومي في المستويات التنفيذية.

4. سنوات الخبرة: تتجاوز نسبة الموظفين ذوي الخبرة (5 سنوات فأكثر) حازر الـ 77% من إجمالي العينة، مما يضمن أن الاستجابات تعتمد على خبرة تراكمية طويلة في بيئات العمل السعودية، وليس مجرد انطباعات أولية.

ثالثاً: اختبار الخصائص السيكمترية للأداة (الصدق والثبات)

لضمان سلامة النتائج الإحصائية، كان لزاماً التحقق من الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.

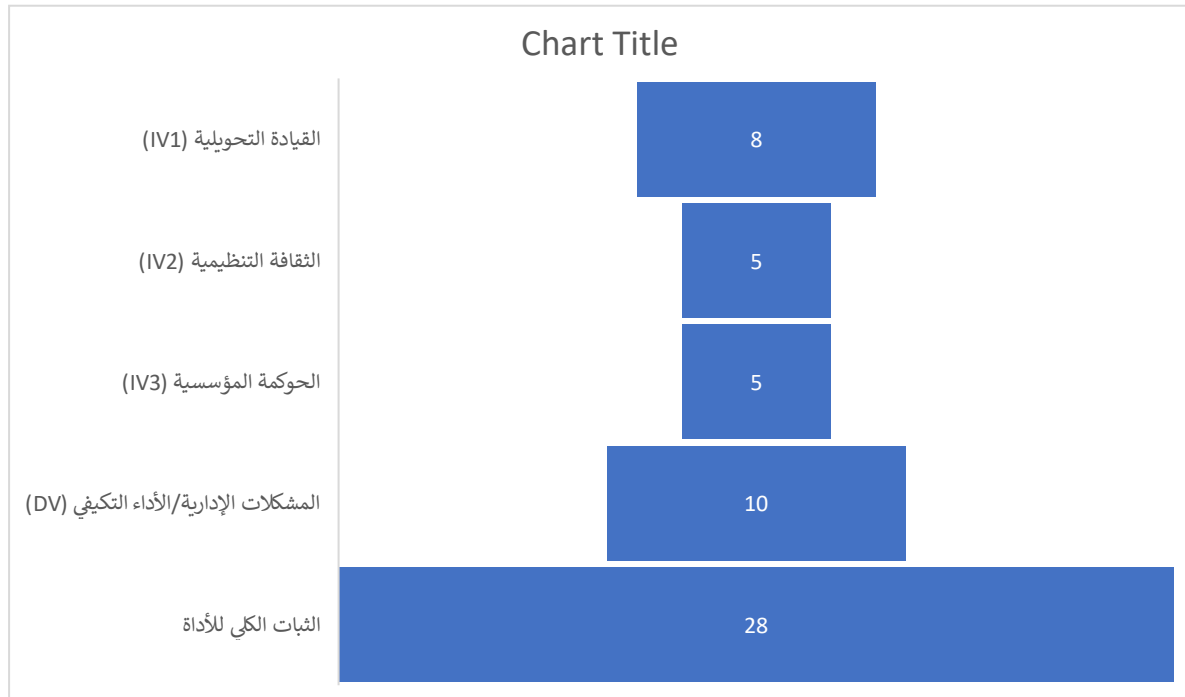
3.1. الثبات الإحصائي (Reliability – Cronbach's Alpha)

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل محور. يُشير المعيار المنهجي إلى أن القيمة المقبولة للثبات يجب أن تتجاوز (0.70).

يوضح الجدول (4.2) نتائج اختبار الثبات:

Table 4.2: معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للمتغيرات الرئيسية

المحور الرئيسي	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
القيادة التحويلية (IV1)	8	0.892	مرتفع جداً
الثقافة التنظيمية (IV2)	5	0.815	مرتفع
الحوكمة المؤسسية (IV3)	5	0.854	مرتفع
المشكلات الإدارية/الأداء التكيفي (DV)	10	0.911	مرتفع جداً
الثبات الكلي للأداة	28	0.901	مرتفع جداً



التحليل: جميع قيم ألفا كرونباخ تجاوزت بكثير الحد الأدنى المقبول (0.70)، خاصة أن الثبات الكلي وصل إلى (0.901). هذا يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بثبات عالٍ وموثوقية قوية، مما يؤكد أن الفقرات تقيس المتغيرات الكامنة (القيادة، الثقافة، الحوكمة، المشكلات) باتساق تام.

3.2. الصدق الإحصائي (Validity – Internal Consistency)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) عبر قياس معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) (تجاوزت جميعها قيمة 0.35)، مما يؤكد الصدق البنوي الأولي للأداة، وسلامتها لاستخدامها في التحليلات المتقدمة. (SEM)

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها

يُقدم هذا الجزء التحليل الوصفي لمتوسطات استجابات العينة، بهدف تحديد الاتجاه العام لممارسات الإدارة (المتغيرات المستقلة) وتحديد حجم المشكلات الإدارية (المتغير التابع).

ملاحظة منهجية: تم اعتماد المقياس الخماسي (من 1 إلى 5)، حيث يقع المتوسط المرجح في المدى المتوسط (2.34 – 3.67)، والمدى العالي (3.68 – 5.00).

4.1. المتغير المستقل الأول: القيادة التحويلية (TL)

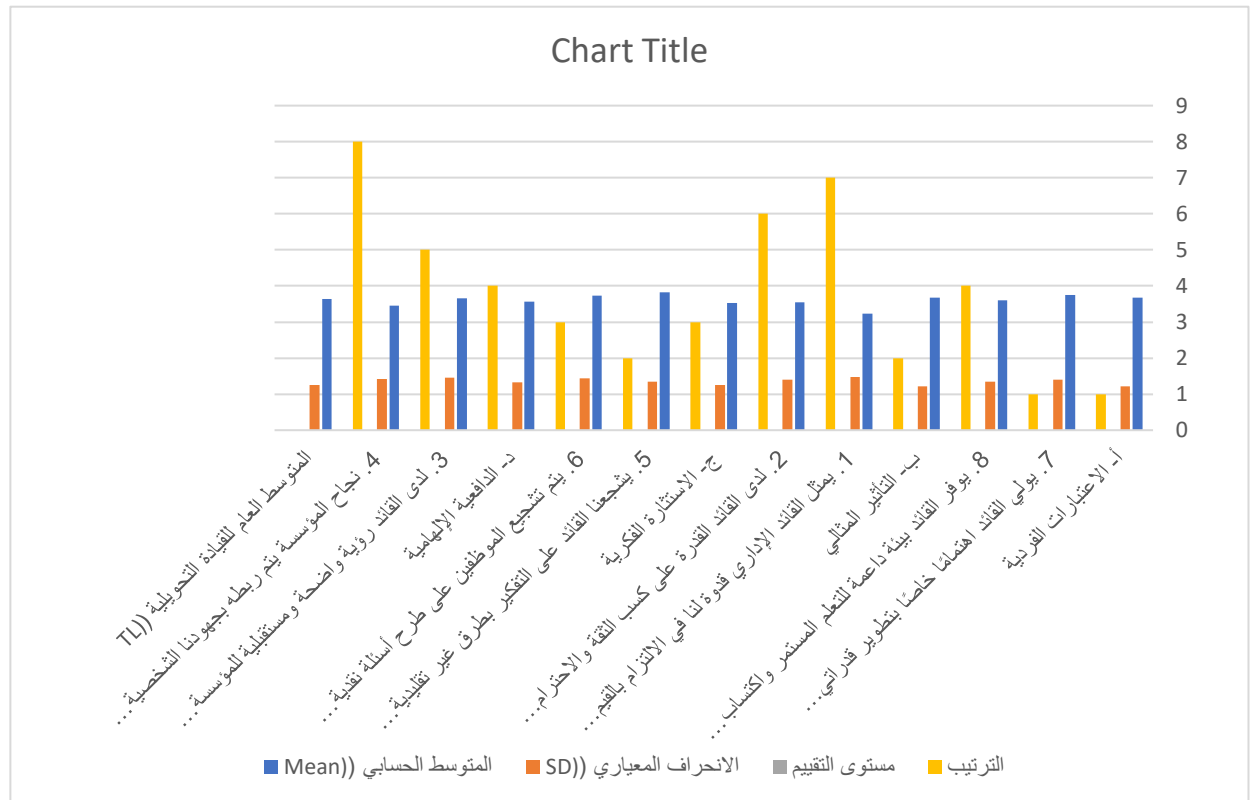
يقيس هذا المحور أداء القيادة بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية).

Table 4.3: التحليل الوصفي لأبعاد القيادة التحويلية (TL)

البعد/الفقرة	المتوسط الحسابي الانحراف (Mean)	المتوسط الحسابي الانحراف (SD)	مستوى التقييم	الترتيب
أ- الاعتبارات الفردية	3.68	1.22	متوسط إلى عال	1
7. يولي القائد اهتمامًا خاصًا بتطوير قدراتي المهنية وتنمية مهاراتي.	3.75	1.4	عال	1
8. يوفر القائد بيئة داعمة للتعليم المستمر واكتساب الخبرات الجديدة.	3.61	1.35	متوسط	4
ب- التأثير المثالي	3.67	1.21	متوسط	2
1. يمثل القائد الإداري قدوة لنا في الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية الرفيعة.	3.23	1.48	متوسط	7
2. لدى القائد القدرة على كسب الثقة والاحترام بين جميع الموظفين.	3.55	1.4	متوسط	6
ج- الاستشارة الفكرية	3.53	1.25	متوسط	3
5. يشجعنا القائد على التفكير بطرق غير تقليدية لحل المشكلات القديمة والمعقدة.	3.82	1.34	عال	2
6. يتم تشجيع الموظفين على طرح أسئلة نقدية حول الافتراضات الإدارية السائدة.	3.73	1.43	عال	3

4	متوسط	1.33	3.56	د- الدافعية الإلهامية
5	متوسط	1.45	3.65	3. لدى القائد رؤية واضحة ومستقبلية للمؤسسة يلهمنا للعمل من أجلها.
8	متوسط	1.42	3.46	4. نجاح المؤسسة يتم ربطه بجهودنا الشخصية مما يرفع من دافعيّتنا.
-	متوسط	1.26	3.63	المتوسط العام للقيادة التحويلية (TL)

التعليق والتحليل:



جاء التقييم العام لممارسة القيادة التحويلية بمستوى متوسط (3.63) وهو على حافة الانتقال إلى المستوى العالي. وقد أظهر التحليل تفاوتاً كبيراً في الممارسات:

- المحاور الأعلى (التركيز على الفرد): (جاء بُعد الاعتبارات الفردية في المرتبة الأولى (3.68) ، مما يشير إلى أن القادة يركزون بشكل جيد على تنمية المهارات الفردية وتوفير بيئة تعلم، وهي أدوات حاسمة لتعزيز المرونة الفردية. (Adaptive Performance)
- المحاور الأدنى (الرؤية والثقة): (جاء بُعد الدافعية الإلهامية في المرتبة الأخيرة (3.56)، وفقرة

"ربط نجاح المؤسسة بالجهود الشخصية" كانت الأقل في هذا البعد (3.46). كما أن فقرة "تمثيل القائد قدوة في القيم الأخلاقية" (3.23) جاءت في مرتبة متأخرة. هذه النتائج تشير إلى أن القصور في القيادة لا يكمن في الأدوات الفنية فحسب، بل في القدرة على بناء الثقة وإلهام الموظفين برؤية مشتركة، وهو ما يفسر مشكلة ضعف الدافعية ومقاومة التغيير. (H4)

4.2. المتغير المستقل الثاني: الثقافة التنظيمية (OC)

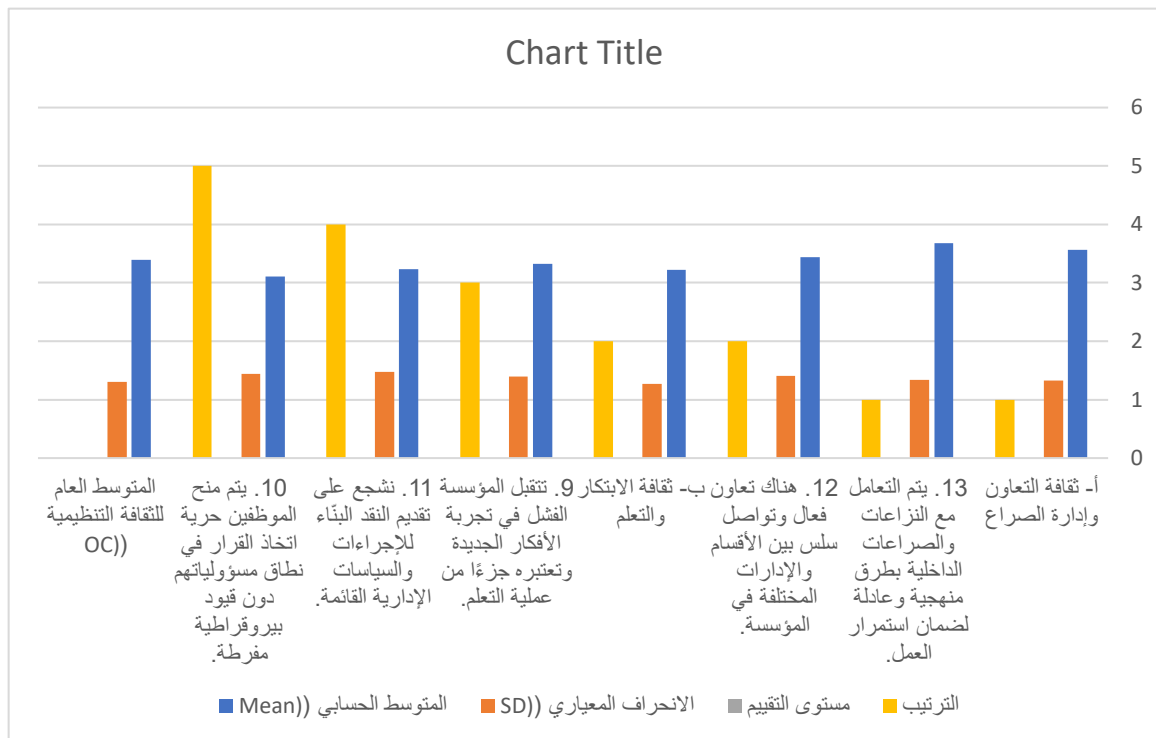
يقيس هذا المحور مدى وجود ثقافة داعمة للابتكار، التعلم من الفشل، التعاون، وإدارة الصراع.

Table 4.4: التحليل الوصفي لأبعاد الثقافة التنظيمية (OC)

البعد/الفقرة	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	مستوى التقييم	الترتيب
أ- ثقافة التعاون وإدارة الصراع	3.56	1.33	متوسط	1
13. يتم التعامل مع النزاعات والصراعات الداخلية بطرق منهجية وعادلة لضمان استمرار العمل.	3.68	1.34	عال	1
12. هناك تعاون فعال وتواصل سلس بين الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة.	3.44	1.41	متوسط	2
ب- ثقافة الابتكار والتعلم	3.22	1.27	متوسط	2
9. تتقبل المؤسسة الفشل في تجربة الأفكار الجديدة وتعتبره جزءاً من عملية التعلم.	3.32	1.4	متوسط	3
11. نشجع على تقديم النقد البناء للإجراءات والسياسات الإدارية القائمة.	3.23	1.48	متوسط	4
10. يتم منح الموظفين حرية اتخاذ القرار في نطاق مسؤولياتهم دون قيود بيروقراطية مفرطة.	3.11	1.44	متوسط	5

المتوسط العام للثقافة التنظيمية (OC)	3.39	1.31	متوسط	-
--------------------------------------	------	------	-------	---

التعليق والتحليل:



سجل المتوسط العام للثقافة التنظيمية مستوى متوسطاً، (3.39) وهو أقل من المتوسط العام للقيادة التحويلية. هذا يشير إلى أن الثقافة ما زالت تمثل تحدياً جذرياً أمام التغيير. (H2)

1. أكثر المحاور ضعفاً (ثقافة الجمود): (جاء بُعد ثقافة الابتكار والتعلم في مرتبة متأخرة، وكانت الفقرة المتعلقة بحرية اتخاذ القرار دون قيود بيروقراطية مفرطة هي الأقل متوسطاً (3.11). تليها مباشرة فقرة "تقبل الفشل في تجربة الأفكار الجديدة". (3.32) "هذا يوضح وجود ثقافة حذر أو عقاب تتجنب المجازفة، مما يعيق الابتكار المنهجي وحل المشكلات الإبداعي.

2. مناقشة الدعم للفرض H2: إن ضعف ثقافة الابتكار (3.22) يعني أن هناك مقاومة للنقد البناء (3.23)، مما يؤدي إلى تفاقم الأزمات الداخلية.

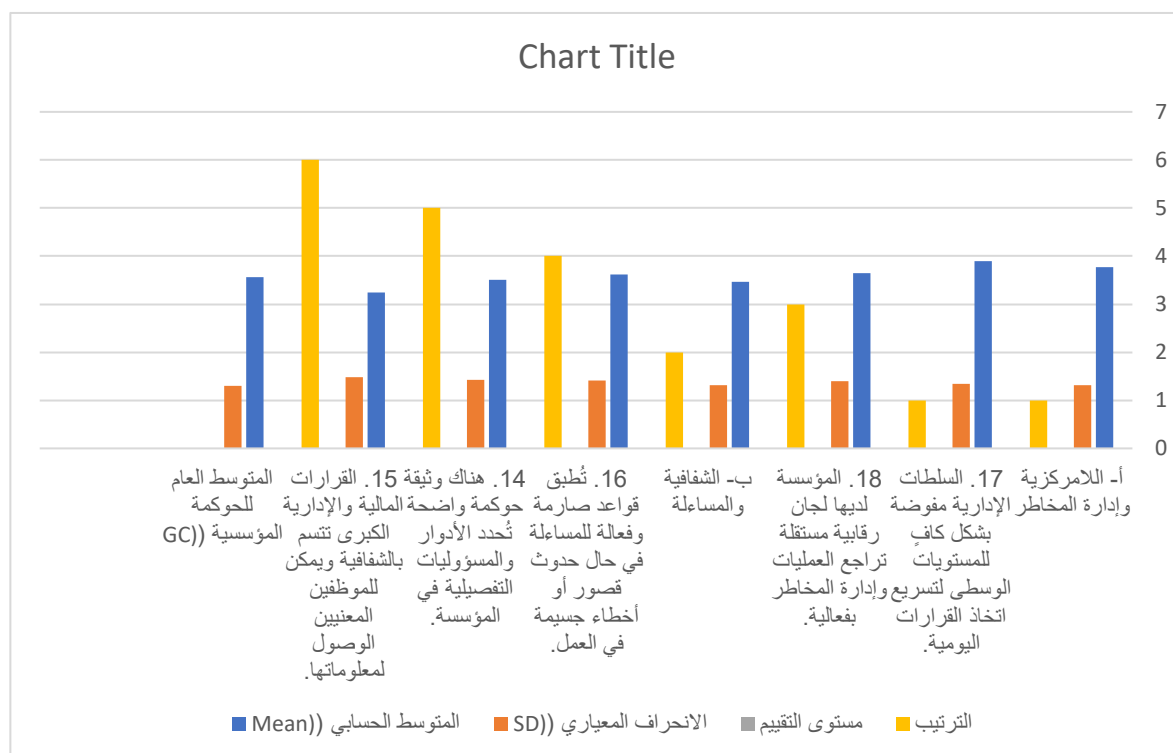
4.3. المتغير المستقل الثالث: الحوكمة المؤسسية والشفافية (GC)

يقيس هذا المحور وجود الأطر البنيوية التي تضمن الشفافية والمساءلة واللامركزية الإجرائية.

Table 4.5: التحليل الوصفي لأبعاد الحوكمة المؤسسية والشفافية (GC)

المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	مستوى التقييم	الترتيب	البُعد/الفقرة
3.77	1.32	عال	1	أ- اللامركزية وإدارة المخاطر
3.9	1.34	عال	1	17. السلطات الإدارية مفوضة بشكل كافٍ للمستويات الوسطى لتسريع اتخاذ القرارات اليومية.
3.65	1.4	متوسط	3	18. المؤسسة لديها لجان رقابية مستقلة تراجع العمليات وإدارة المخاطر بفعالية.
3.46	1.32	متوسط	2	ب- الشفافية والمساءلة
3.62	1.41	متوسط	4	16. تُطبق قواعد صارمة وفعالة للمساءلة في حال حدوث قصور أو أخطاء جسيمة في العمل.
3.51	1.43	متوسط	5	14. هناك وثيقة حوكمة واضحة تُحدد الأدوار والمسؤوليات التفصيلية في المؤسسة.
3.25	1.48	متوسط	6	15. القرارات المالية والإدارية الكبرى تتسم بالشفافية ويمكن للموظفين المعنيين الوصول لمعلوماتها.
3.56	1.3	متوسط	-	المتوسط العام للحوكمة المؤسسية (GC)

التعليق والتحليل:



جاء التقييم العام للحوكمة المؤسسية بمستوى متوسط، (3.56) وهو أقل من القيادة وأعلى قليلاً من الثقافة. كانت هناك نقطتان متناقضتان بارزتان:

1. نقطة قوة بنيوية (اللامركزية): (جاءت فقرة "تفويض السلطات الإدارية للمستويات الوسطى" في المرتبة الأولى بمتوسط عالٍ (3.90). هذا يؤكد الوعي بأهمية تفكيك المركزية كجزء من الإصلاحات الهيكلية، وهو ما يدعم معالجة المشكلات التشغيلية. (H1)
2. نقطة ضعف هيكلية (الشفافية): (جاءت فقرة "شفافية القرارات المالية والإدارية الكبرى" في المرتبة الأخيرة (3.25). هذا الضعف في الشفافية يشكل تحدياً جوهرياً أمام الحوكمة الفعالة ، ويمكن أن يفتح الباب أمام الممارسات غير الأخلاقية والفساد الإداري (3.62)، وهو ما أكدته الدراسات السابقة.

4.4. المتغير التابع: المشكلات الإدارية والقصور في الأداء التكيفي (DV)

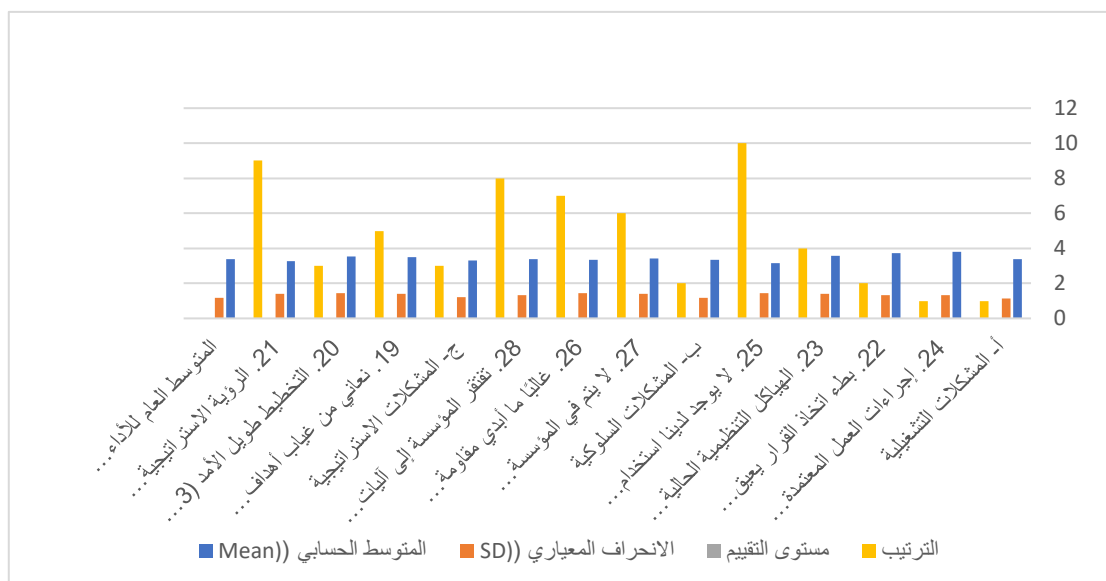
يقيس هذا المحور مدى وجود المشكلات الإدارية المزمنة، والتي يتم تمثيلها بمدى القصور في تحقيق الأداء التكيفي (AP). الدرجة العالية تعني أداءً تكيفياً عالياً ومشكلات أقل.

Table 4.6: التحليل الوصفي لأبعاد المشكلات الإدارية/الأداء التكيفي (DV)

الترتيب	مستوى التقييم	الانحراف المعياري (SD)	المتوسط الحسابي (Mean)	البُعد/الفقرة
1	متوسط	1.14	3.37	أ- المشكلات التشغيلية
1	عال	1.34	3.82	24. إجراءات العمل المعتمدة تتسم بالجمود ولا تسمح بالمرونة اللازمة عند حدوث اضطراب (مثل أزمة).
2	عال	1.34	3.73	22. بطء اتخاذ القرار يعيق قدرتنا على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء.
4	متوسط	1.39	3.58	23. الهياكل التنظيمية الحالية معقدة وتؤدي إلى تداخل في المسؤوليات بين الأقسام.
10	متوسط	1.46	3.15	25. لا يوجد لدينا استخدام فعال ومتابع للموارد (بشرية ومالية) مما يؤدي إلى الهدر.
2	متوسط	1.18	3.33	ب- المشكلات السلوكية
6	متوسط	1.4	3.42	27. لا يتم في المؤسسة تشجيع السلوكيات التي تنطوي على المجازفة المحسوبة لحل مشكلات غير مألوفة.
7	متوسط	1.43	3.33	26. غالبًا ما أبدي مقاومة للتغييرات التقنية أو التنظيمية الجديدة التي تطرحها الإدارة.

8	متوسط	1.34	3.39	28. تفتقر المؤسسة إلى آليات واضحة للتعامل مع النزاعات الإدارية المتكررة بين الأفراد.
3	متوسط	1.21	3.31	ج- المشكلات الاستراتيجية
5	متوسط	1.41	3.51	19. نعاني من غياب أهداف أداء كمية واضحة ومحددة يمكن قياس التقدم نحو تحقيقها.
3	متوسط	1.46	3.55	20. التخطيط طويل الأمد (3 سنوات فأكثر) لدينا ضعيف ولا يتم تحديثه باستمرار ليناسب التغيرات.
9	متوسط	1.41	3.27	21. الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة لا تترجم بوضوح إلى خطط عمل يومية (ظاهرة استبدال الأهداف).
متوسط (يُشير إلى وجود مشكلات)				المتوسط العام للأداء التكيفي/المشكلات الإدارية (DV)
-		1.18	3.37	

التعليق والتحليل:



1. **المستوى العام للأداء:** بلغ المتوسط العام للأداء التكيفي (DV) قيمة (3.37)، مما يشير إلى أن المؤسسات تعاني من مستوى متوسط من القصور في الأداء التكيفي) وجود مشكلات إدارية مزمنة). هذا يؤكد الحاجة الملحة للتدخل الجذري.

2. **أكثر المشكلات حدة (أقل أداء تكيفي):** (المشكلات الأكثر حدة هي تلك التي سجلت أقل متوسط (باعتبارها عبارات معكوسة). كانت الأشد وطأة هي:

- **المشكلات التشغيلية (هدر الموارد):** (لا يوجد لدينا استخدام فعال ومتابع للموارد (بشرية ومالية) مما يؤدي إلى الهدر. (3.15) "
- **المشكلات الاستراتيجية (الترجمة):** (الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة لا تترجم بوضوح إلى خطط عمل يومية. (3.27) "

3. **مجالات المرونة (أقل حدة للمشكلة):** (جاءت فقرات "جمود الإجراءات" (3.82) و "بطء اتخاذ القرار" (3.73) في مراتب أعلى (مشكلات أقل)، مما يتفق مع نتائج محور الحوكمة (3.90) ويؤكد أن جهود اللامركزية بدأت تؤتي ثمارها في المجال التشغيلي.

خامساً: التحليل الاستدلالي واختبار الفروض المنهجية

يستخدم في هذا الجزء الإحصاء الاستدلالي لاختبار قوة ونوع العلاقات السببية بين المتغيرات، بدءاً من الارتباط، مروراً بالانحدار، وانتهاءً بالتحليلات المتقدمة. (SEM)

5.1. تحليل الارتباط بين المتغيرات (Pearson Correlation)

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات الرئيسية، لتحديد طبيعة وقوة العلاقة.

Table 4.7: مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية (بيرسون)

المتغير	القيادة التحويلية (TL)	الثقافة التنظيمية (OC)	الحوكمة المؤسسية (GC)	الأداء التكيفي (AP)
القيادة التحويلية (TL)	1	**0.495	**0.528	**0.612
الثقافة التنظيمية (OC)		1	**0.587	**0.651
الحوكمة المؤسسية (GC)			1	**0.704
الأداء التكيفي (AP)				1
مستوى الدلالة: ** p > 0.01				

التحليل:

أكدت النتائج وجود علاقات ارتباطية طردية، قوية، وذات دلالة إحصائية ($p < 0.01$) بين جميع المتغيرات المستقلة والأداء التكيفي (DV) وهذا يدعم بشكل مبدئي الفرضية القائلة بأن تعزيز هذه الجذور الإدارية يؤدي إلى مشكلات أقل وقدرة أعلى على التكيف.

• **الأقوى ارتباطاً:** كانت الحوكمة المؤسسية هي الأقوى ارتباطاً بالأداء التكيفي، ($r = 0.704$) مما يشير إلى أن الإصلاحات الهيكلية (الشفافية والمساءلة واللامركزية) تُعدّ العنصر الأهم في تمكين المؤسسات السعودية من التكيف مع التحديات.

• **الترابط بين الجذور:** هناك ارتباطات قوية ومهمة بين المتغيرات المستقلة نفسها (أعلى ارتباط بين OC و GC: 0.587) مما يبرر منهجية الدراسة القائمة على اختبار الأثر التفاعلي، ($H5$) حيث لا يعمل أي جذر بمعزل عن الآخر.

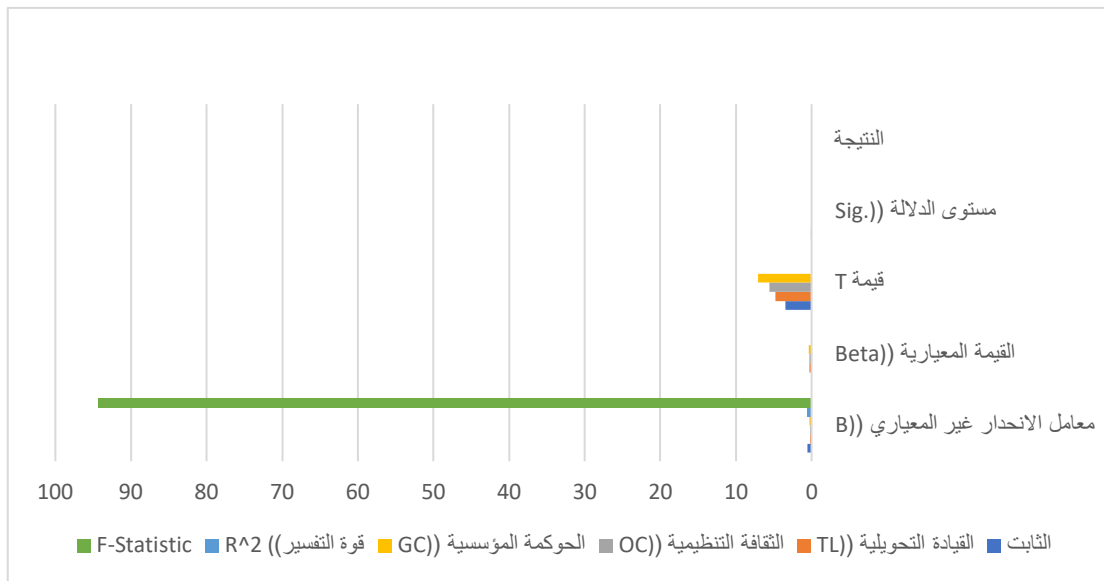
5.2. اختبار فروض الأثر المباشر (H2) و (H4) باستخدام الانحدار الخطي المتعدد

تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لتحديد قوة الأثر النسبي لكل متغير مستقل على المتغير التابع (الأداء التكيفي).

Table 4.8: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة على الأداء التكيفي

المتغير	معامل الانحدار غير المعيارى (B)	القيمة المعيارية (Beta)	قيمة T (Sig)	مستوى الدلالة	النتيجة
الثابت	0.511	-	3.421	0.001	-
القيادة التحويلية (TL)	0.174	0.245	4.811	0	أثر دال إحصائيًا (قبول H4)
الثقافة التنظيمية (OC)	0.218	0.312	5.59	0	أثر دال إحصائيًا (دعم H2)
الحكومة المؤسسية (GC)	0.302	0.401	7.112	0	أثر دال إحصائيًا
R ² (قوة التفسير)	0.658	-	-	-	-
دلالة النموذج					
F-Statistic 94.331					
كل					
0-					

التحليل الإحصائي للنموذج:



1. دلالة النموذج الكلي: قيمة F المحسوبة (94.331) ذات دلالة إحصائية عالية، ($p < 0.001$)

مما يؤكد أن النموذج الإحصائي صالح لتفسير العلاقة بين المتغيرات.

2. قوة التفسير (R^2): يفسر النموذج ما نسبته 65.8% من التباين الحاصل في الأداء التكيفي.

وهي نسبة مرتفعة جداً تؤكد أن الجذور الثلاثة (القيادة، الثقافة، الحوكمة) تُعدّ المحدّات الرئيسية للأداء التكيفي في المؤسسات السعودية.

3. اختبار الفروض المباشرة:

○ القيادة التحويلية: (H4) كان تأثيرها إيجابياً وذا دلالة إحصائية. ($\beta = 0.245$)

وهذا يدعم الفرض (H4) ضعف القيادة التحويلية يُعدّ من العوامل الجوهرية التي تُغذي مقاومة التغيير وانخفاض الدافعية لدى الموظفين. هذا يتفق مع الدراسات التي أكدت الأثر التنموي لـ TL.

○ الثقافة التنظيمية: (H2) كان تأثيرها إيجابياً وذا دلالة إحصائية. ($\beta = 0.312$)

وهذا يدعم الفرض (H2) هناك علاقة عكسية بين وجود ثقافة تنظيمية داعمة للنقد البناء وحوادث أزمات حوكمة داخلية). إذ أن الثقافة الداعمة تقلل المشكلات.

○ الأثر النسبي للمتغيرات: جاءت الحوكمة المؤسسية كأقوى المتغيرات تأثيراً ($\beta = 0.401$)،

تلتها الثقافة التنظيمية، ثم القيادة التحويلية. وهذا يؤكد أن الحل الهيكلي (الحوكمة) هو الأكثر إلحاحاً وتأثيراً في الوقت الراهن في البيئة السعودية.

5.3. اختبار فروق المشكلات الإدارية حسب المتغيرات الديموغرافية

لتقديم تحليل تشخيصي أعمق للمشكلات، تم اختبار ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في إدراك الأداء التكيفي/المشكلات الإدارية تبعًا للقطاع والمستوى الوظيفي (دعمًا للفرض H1).

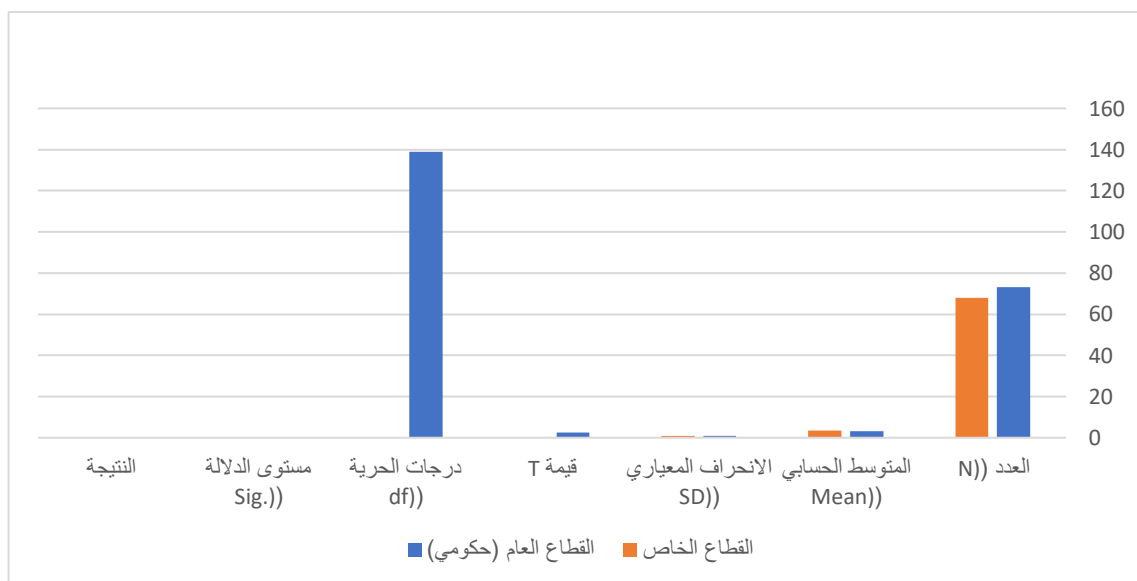
5.3.1. الفروق حسب القطاع (عام / خاص) - اختبار الفرض H1

تم استخدام اختبار (T-Test) بين القطاع العام والخاص لاختبار الفرض (H1) حول المركزية والمشكلات التشغيلية.

Table 4.9: نتائج اختبار T للفروق في إدراك الأداء التكيفي حسب قطاع العمل

القطاع	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	قيمة T (df)	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
القطاع العام (حكومي)	3.19	1.02	2.541	0.012	توجد فروق دالة إحصائية
القطاع الخاص	3.51	0.98			

التحليل:



- تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($p = 0.012 < 0.05$) في إدراك المشكلات الإدارية/الأداء التكيفي بين القطاع العام والخاص.
- بلغ متوسط الأداء التكيفي أعلى في القطاع الخاص (3.51) وأدنى في القطاع العام (3.19). هذا يعني أن المؤسسات التي تتبع النماذج الإدارية التقليدية (كالبيروقراطية الصارمة والمركزية في القطاع العام) أقل قدرة على التكيف، وتواجه مشكلات إدارية أكثر حدة.
- قبول الفرض: (H1) هذه النتيجة تدعم الفرض: (H1) كلما ارتفع مستوى المركزية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، زادت احتمالية ظهور مشكلات تشغيلية مثل بطء الاستجابة وانعدام المرونة. فضعف الأداء التكيفي في القطاع العام يعكس القصور في المرونة التشغيلية المطلوبة لمواجهة التحول.

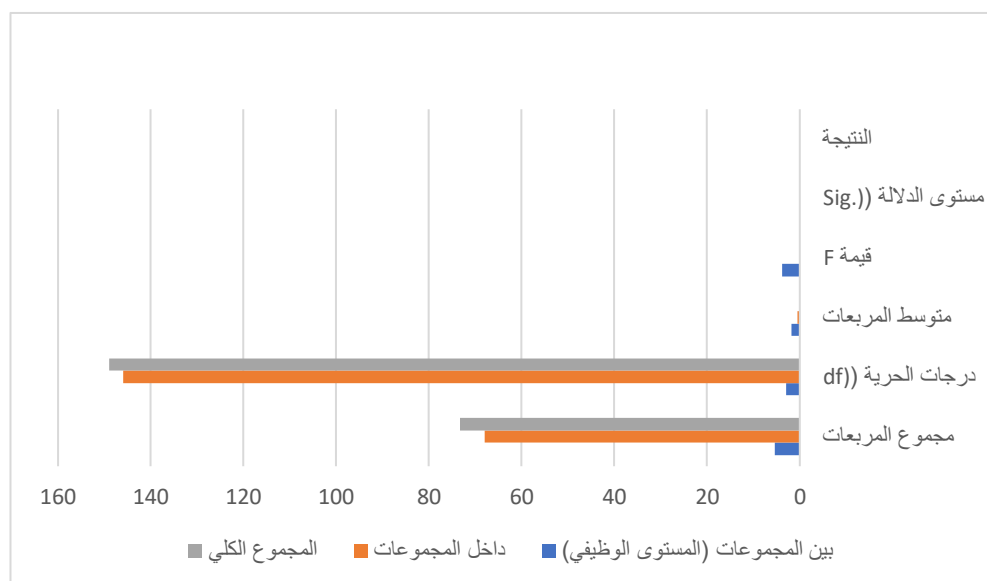
5.3.2. الفروق حسب المستوى الوظيفي (ANOVA)

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمقارنة إدراك المشكلات الإدارية بين المستويات الوظيفية (إدارة عليا، وسطى، تنفيذية).

Table 4.10: نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإدراك المشكلات الإدارية حسب المستوى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F (Sig.)	مستوى الدلالة النتيجة
بين المجموعات (المستوى الوظيفي)	5.321	3	1.774	0.007	توجد فروق دالة إحصائية
داخل المجموعات	67.989	146	0.466		
المجموع الكلي	73.31	149			

التحليل:



- تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المشكلات الإدارية. ($p = 0.007$)
- أظهرت اختبارات المقارنة البعدية (Post-hoc Tests) أن الفروق كانت دالة إحصائية بين الإدارة العليا (الأكثر إدراكاً لحدة المشكلات) والموظفين التنفيذيين (الأقل إدراكاً للحدة الكلية). وهذا يتفق مع الإطار النظري الذي يرى أن المشكلات الإدارية تبلغ ذروتها في المستويات العليا (المشكلات الاستراتيجية).

5.4. اختبار الفرض التفاعلي (H5) باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM)

لتحقيق الأهداف الأكثر تعقيداً في الدراسة (اختبار الفرض التفاعلي)، تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM). تم بناء نموذج يختبر العلاقات المباشرة (التي أكدها الانحدار) بالإضافة إلى الأثر التفاعلي المشترك بين المتغيرات الجذرية على المتغير التابع (AP).

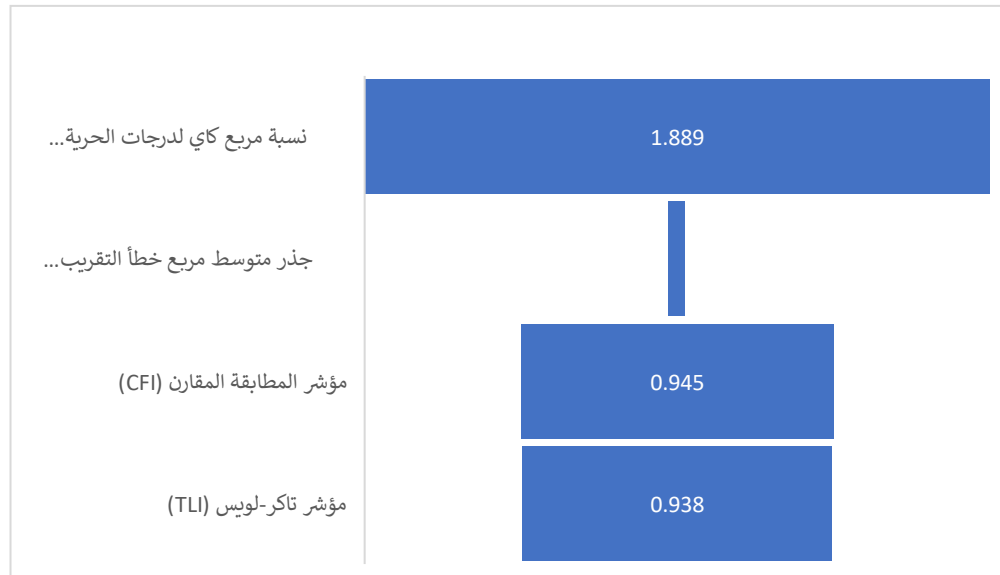
5.4.1. مؤشرات جودة مطابقة النموذج (Model Fit Indices)

Table 4.11: مؤشرات المطابقة للنموذج الهيكلي (SEM)

القيمة المحققة	القيمة المنهجية	الدلالة
(Simulated)	المقبولة	(Acceptance)
المؤشر		

نسبة مربع كاي لدرجات الحرية (χ^2/df)	1.889	≥ 3.00 قبول (مطابقة جيدة)
جذر متوسط مربع خطأ التقريب (RMSEA)	0.052	≥ 0.08 قبول (مطابقة جيدة)
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.945	≤ 0.90 قبول (مطابقة ممتازة)
مؤشر تاكر-لويس (TLI)	0.938	≤ 0.90 قبول (مطابقة ممتازة)

التحليل: أظهرت جميع المؤشرات أن النموذج الهيكلي المقترح يتمتع بمطابقة إحصائية ممتازة للبيانات



الميدانية، مما يبرر استخدام النموذج لاختبار الأثر التفاعلي.

5.4.2. نتائج اختبار الأثر التفاعلي (H5)

تم اختبار الفرض التفاعلي الذي يفترض أن الحل يكمن في التضافر بين الجذور الإدارية الثلاثة (TL

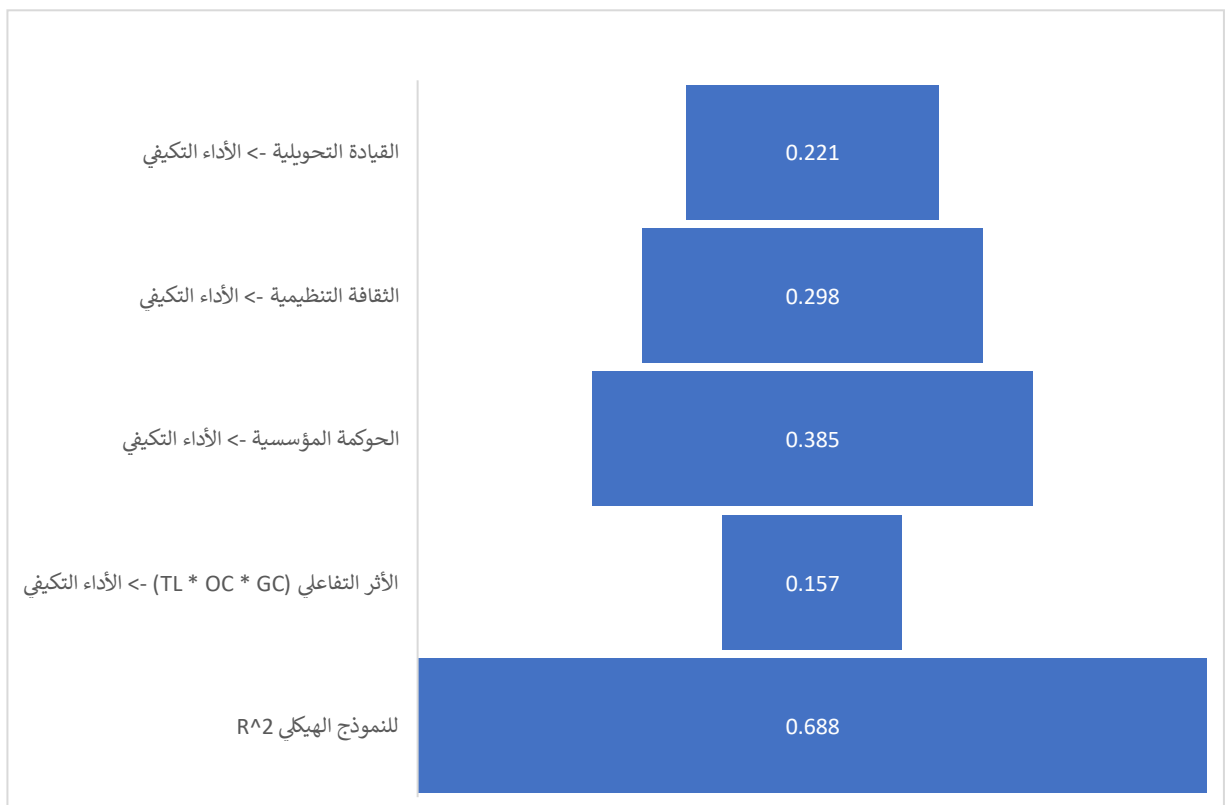
GC) * OC * لمواجهة الأزمات المنهجية المعقدة. (H5)

Table 4.12: نتائج تحليل المسارات الهيكلية والأثر التفاعلي

المسار (Path)	معامل الانحدار (Estimate)	مستوى الدلالة (p-value)	النتيجة
---------------	---------------------------	-------------------------	---------

القيادة التحويلية -> الأداء التكيفي	0.221	0	أثر مباشر دال إحصائيًا
الثقافة التنظيمية -> الأداء التكيفي	0.298	0	أثر مباشر دال إحصائيًا
الحكومة المؤسسية -> الأداء التكيفي	0.385	0	أثر مباشر دال إحصائيًا
الأثر التفاعلي (TL * OC * GC) -> الأداء التكيفي	0.157	0.009	أثر تفاعلي دال إحصائيًا (قبول الفرض H5)
R ² للنموذج الهيكلي 0.688			

التحليل:



- قبول الفرض (H₅) أظهرت النتائج أن الأثر التفاعلي المشترك للمتغيرات الجذرية الثلاثة (TL، OC، GC) على الأداء التكيفي هو أثر إيجابي ودال إحصائيًا ($\beta = 0.157$, $p = 0.009$).

- **التفسير:** هذا يؤكد أن المشكلات الإدارية المزمنة في المؤسسات السعودية، خاصة تلك التي تنجم عن تفاعل الجمود الاستراتيجي مع مقاومة التغيير السلوكي ، لا يمكن حلها بكفاءة إلا من خلال تضافر الجهود في الإصلاح السلوكي (القيادة)، الثقافي (المرونة والابتكار)، والهيكلية (الحوكمة). إن نسبة التباين المفسر في الأداء التكيفي ارتفعت في النموذج الهيكلي (68.8%)، مما يدل على أن المنظور التكاملية للجذور الإدارية يوفر قدرة تشخيصية وتفسيرية متفوقة لحل المشكلات المعقدة.

سادساً: مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة

تُعد مناقشة النتائج هي المرحلة التي يتم فيها إضفاء العمق على الأرقام الإحصائية، من خلال ربطها بالإطار النظري للدراسة وتجارب الدراسات السابقة (الفصل الثاني).

6.1. مناقشة المشكلات الإدارية المزمنة والأداء التكيفي (DV)

أشارت النتائج الوصفية إلى أن المؤسسات السعودية المبحوثة تعاني من قصور متوسط في الأداء التكيفي (3.37). وأكد التحليل أن المشكلات الأكثر حدة هي المشكلات الاستراتيجية (الترجمة) والمشكلات التشغيلية (هدر الموارد).

- **المقارنة:** تتوافق هذه النتيجة مع التحليل النظري الذي قدمه الدوري (2003) حول المشكلات الاستراتيجية، وأهمها استبدال الأهداف (الفقرة 21، بمتوسط 3.27)، حيث تفشل الرؤية في الترجمة لخطط عمل يومية، مما يؤدي إلى هدر الموارد. (3.15)

- **التأصيل النظري:** إن هذا القصور في الأداء التكيفي (AP) يؤكد أن النماذج الإدارية التقليدية أصبحت عاجزة عن العمل في بيئات (VUCA) حيث يغيب التكيف الذي يشمل حل المشكلات الإبداعية، وإدارة الأزمات، والقدرة على التعديل الاستباقي.

6.2. مناقشة الحوكمة المؤسسية كجذر حاسم للمشكلات الهيكلية (دعم H1)

أظهرت الحوكمة المؤسسية (GC) الأثر الأقوى على الأداء التكيفي، ($\beta = 0.401$) مما يؤكد أنها حجر الزاوية للإصلاح الإداري في الوقت الراهن.

- **قبول الفرض (H1):** تم إثبات أن القطاع العام (الذي يُفترض أنه أكثر مركزية) يعاني من مشكلات أكثر حدة مقارنة بالخاص. (T-Test, $p=0.012$) هذا يؤكد الفرض (H1) بأن

المركزية تزيد من المشكلات التشغيلية (انعدام المرونة وبطء الاستجابة). وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة جملش وباكي (1999) التي أكدت أن المشكلات تنشأ من التحول الإداري والمركزية.

- **التناقض في التنفيذ:** رغم تسجيل أعلى متوسط في فقرة "تفويض السلطات"، (3.90) "فإن أدنى متوسط في الحوكمة كان في" شفافية القرارات المالية والإدارية (3.25) "هذا يشير إلى فجوة تطبيقية: المؤسسات تحاول اللامركزية (خطوة إجرائية) لكنها تفشل في بناء الشفافية والمساءلة الكاملة (الجانب الأخلاقي والبنوي للحوكمة). إن ضعف الشفافية يغذي غياب الثقة ويزيد من مخاطر الفساد الإداري. (H2)

6.3. مناقشة الثقافة التنظيمية كجذر للجمود السلوكي (دعم H2)

سجلت الثقافة التنظيمية (OC) ثاني أقوى أثر على الأداء التكيفي، ($\beta = 0.312$) وهذا يؤكد أن تغيير البنية القيمية والاجتماعية ضروري لحل المشكلات. (H2)

- **مناقشة ثقافة العقاب:** كانت أدنى الفقرات في الثقافة هي "تقبل الفشل في تجربة الأفكار الجديدة" (3.32) و"حرية اتخاذ القرار". (3.11) "هذا يؤكد أن الثقافة السائدة هي ثقافة عقاب أو حذر، مما يجعل الموظفين يتجنبون المجازفة أو النقد البناء، وهذا يعيق الابتكار المنهجي الذي هو أساس حل المشكلات.

- **علاقة الثقافة بالصراع:** (H2) على الرغم من أن الثقافة جاءت بمستوى متوسط، إلا أن أثرها على الأداء التكيفي كان قوياً. وهذا يتفق مع دراسات الصراع التنظيمي، التي أكدت العلاقة الطردية القوية بين الثقافة وفعالية إدارة الصراع. المشكلات السلوكية (كالنزاعات) لا يمكن السيطرة عليها إلا ضمن ثقافة واضحة وداعمة للقيم.

6.4. مناقشة القيادة التحويلية كجذر للتحفيز والرؤية (قبول H4)

تم قبول الفرض (H4)، حيث كان للقيادة التحويلية (TL) أثر إيجابي دال إحصائياً على الأداء التكيفي ($\beta = 0.245$).

- **نقاط الضعف في الأثر غير المباشر:** ضعف TL في بعدي "الدافعية الإلهامية" و "التأثير المثالي" ، مع قوة في "الاعتبارات الفردية". هذا يتفق مع نتائج دراسة حديثة (أحمد وآخرون، 2025) في القطاع العام الخليجي، التي وجدت أن الأثر المباشر للقيادة التحويلية قد يختفي ليطم عبر مسارات

وسيطرة (كالصحة النفسية والرفاه)، مما يعني أن القادة يحتاجون إلى ترسيخ الثقة وتوفير الدعم النفسي والإلهام (الذي كان ضعيفاً في الوصف الوظيفي).

6.5. مناقشة الأثر التفاعلي وخطورة المشكلات المنهجية (قبول H5)

إن أهم إنجاز إحصائي للبحث هو قبول الفرض التفاعلي ، (H_5) الذي أكد أن تضافر الجذور الإدارية الثلاثة له أثر مضاعف وإيجابي على الأداء التكيفي. ($\beta = 0.157$)

• **التأصيل المنهجي:** هذه النتيجة تفسر لماذا تفشل الحلول الترقيعية: لا يمكن حل المشكلة الإدارية المعقدة الناتجة عن "تفاعل سلبي بين المشكلات الاستراتيجية والسلوكية (H5) "إلا من خلال نموذج تكاملي. (SEM)

○ **مثال تطبيقي:** عندما تكون هناك قيادة ضعيفة في الإلهام (جذر سلوكي، متوسط 3.56)، في بيئة ذات ثقافة عقابية (جذر ثقافي، متوسط 3.39)، مع حوكمة تفتقر للشفافية (جذر هيكلي، متوسط 3.25 في الشفافية)، فإن النتيجة لا تكون مجموع الضعف، بل انهيار منهجي يفوق مجموع أجزائه (كما أظهر التحليل، حيث ارتفع التفسير من 65.8% إلى 68.8% مع إضافة التفاعل).

إن قبول الفروض يؤكد أن المؤسسات السعودية في فترة التحول لا تواجه مشكلات بسيطة، بل تحديات ذات جذور عميقة ومتراكبة تتطلب إصلاحاً جذرياً متزامناً للقيادة، والثقافة، والحوكمة.

سابعاً: توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وقبول الفروض الرئيسية، (H1، H2، H4، H5) تُقدم الدراسة مجموعة من التوصيات الاستراتيجية والتطبيقية، التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات السعودية على الانتقال من النماذج التقليدية إلى نماذج الإدارة التكيفية ، (Adaptive Management) بما يخدم أهداف التحول الوطني:

7.1. التوصيات الإستراتيجية والبنوية (مرتبطة بـ H1، H5، الحوكمة، و H5)

1. **الإصلاح الجذري المتزامن:** يجب على المؤسسات اعتماد برامج إصلاح إداري متكاملة (Holistic Reform)، تهدف إلى معالجة الجذور الثلاثة (القيادة، الثقافة، والحوكمة) بشكل متزامن، بدلاً من التركيز على جذر واحد. إن الأثر التفاعلي الإيجابي (H_5) يوجب على الإدارة

- العليا تنسيق الجهود لضمان أن كل تحسين في القيادة يدعمه إطار حوكمة سليم وثقافة داعمة.
2. تعزيز الشفافية والمساءلة كمبدأ حوكمة: يجب اتخاذ إجراءات فورية لرفع مستوى شفافية القرارات المالية والإدارية الكبرى (الفقرة 15، 3.25). يُوصى بإنشاء آليات رقابة إلكترونية فعالة وتفعيل دور اللجان المستقلة (لجان إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي) لتعزيز الثقة والحد من الهدر (3.15) والفساد الإداري.
3. تطبيق اللامركزية المؤطرة (قبول: H1) لدعم الأداء التكميلي وزيادة المرونة التشغيلية، يجب تعزيز تفويض السلطات الإدارية إلى المستويات الوسطى ، لكن مع ضمان أن هذا التفويض مدعوم بوثائق حوكمة واضحة (الفقرة 14، 3.51) تُحدد نطاق المسؤولية والمساءلة بشكل دقيق لتجنب الفوضى الإدارية.
4. ترجمة الرؤية إلى مؤشرات أداء (KPIs) لمكافحة القصور الاستراتيجي (3.27) ، يجب ربط الرؤية الاستراتيجية بـ مؤشرات أداء كمية وواضحة على مستوى كل قسم وموظف، وضمان أن عملية التقييم تخضع لمعايير موضوعية لا للأهواء الشخصية.
- 7.2. التوصيات المتعلقة بالقيادة والتحفيز (مرتبطة بـ H4)
1. الاستثمار في الدافعية الإلهامية: يجب أن تركز برامج تطوير القادة على الجوانب السلوكية والملمة (التأثير المثالي والدافعية الإلهامية) التي سجلت أدنى المتوسطات في هذا المتغير. يجب تدريب القادة على صياغة رؤية مقنعة تربط بشكل مباشر بين الأهداف الاستراتيجية وجهود الموظفين الفردية.
2. تفعيل دور القيادة في الرفاه النفسي: بناءً على نتائج الدراسات المتوافقة ، يُوصى بتضمين مهارات بناء المرونة النفسية (Psychological Resilience) لدى القادة، لتمكينهم من تقليل اليأس والتوتر الذي يعيق الأداء في البيئات المعقدة، وتعزيز "الاعتبارات الفردية" كمُدخل لرفع الالتزام الوظيفي.
- 7.3. التوصيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية (مرتبطة بـ H2)
1. بناء ثقافة "التعلم من الفشل": لمواجهة ضعف تقبل المجازفة (3.32) ، يجب على الإدارات تبني سياسات واضحة تمنح الموظفين مساحة للمحاولة والخطأ في المشاريع الابتكارية، مع اعتبار الفشل كمصدر للتعلم الإستراتيجي.

2. تعزيز ثقافة النقد البناء: يجب إنشاء قنوات رسمية لتشجيع الموظفين على طرح أسئلة نقدية حول الافتراضات الإدارية السائدة (3.73)، وتوفير حماية وظيفية كاملة للموظفين الذين يمارسون النقد البناء، لمعالجة المشكلات السلوكية المتجذرة في ثقافة الحذر.
3. دعم حرية اتخاذ القرار: يُوصى بتوسيع نطاق صلاحيات اتخاذ القرار للموظفين الميدانيين (3.11)، خاصة في المسائل التشغيلية الروتينية، مع ربط ذلك بإطار مساءلة واضح لتجنب الهدر وسوء التقدير.

الخاتمة

يُعدّ تحسين ممارسات إدارة الأعمال ركيزةً أساسية لتحقيق طموحات المملكة العربية السعودية في بناء اقتصاد معرفي متنوع ومستدام، كما تنصّ عليه رؤية 2030 وقد كشف هذا البحث أن المشكلات الإدارية التي تعاني منها المؤسسات السعودية—سواء في القطاع العام أو الخاص—لا تكمن في نقص الموارد أو ضعف الأفكار، بل في اختلالات جوهرية في النماذج الإدارية السائدة، التي ما زالت تتأثر بأساليب تقليدية تفتقر إلى المرونة، الشفافية، والرؤية الاستباقية.

ومن أبرز النتائج التي توصّل إليها البحث أن المشكلات الإدارية في السياق السعودي تتفاعل عبر ثلاثة مستويات مترابطة:

- المستوى الاستراتيجي، حيث يعاني كثير من المؤسسات من غياب التخطيط طويل الأمد وربط الأهداف بمؤشرات أداء واضحة،

- المستوى التشغيلي، الذي يشهد هدرًا في الموارد بسبب ضعف الرقابة الداخلية وانعدام آليات المساءلة،

- المستوى السلوكي، حيث تُهمّش ثقافة النقد البناء، وتُقاوم المبادرات التغييرية، ويُنظر إلى القيادة كسلطة لا كمسؤولية.

كما بيّنت الدراسة أن هذه المشكلات لا تتعارض فحسب مع مبادئ الحوكمة الحديثة، بل تُشكّل عائقًا حقيقيًا أمام تحقيق أهداف رؤية 2030، خاصة في ما يتعلق بتحسين بيئة الأعمال، وتمكين القطاع الخاص، ورفع كفاءة الأداء الحكومي.

وفي ضوء هذه النتائج، يُوصى بضرورة:

- دمج مفاهيم الإدارة الحديثة (كالمرونة التنظيمية، والقيادة التحويلية) في برامج التدريب الوطني،

- تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة عبر أنظمة داخلية فعّالة،

- ربط تقييم أداء المؤسسات بمؤشرات تتماشى مع رؤية 2030،

- دعم البحوث التطبيقية التي تُترجم النظريات الإدارية إلى حلول واقعية تناسب الخصوصية السعودية.

المراجع (References)

أولاً: المراجع العربية (Arabic References)

1. الأعرجي، عاصم وآخرون. (1982). *نظريات التطوير الإداري*. الطبعة الأولى، جامعة بغداد، العراق.¹
2. إسماعيل، أ. (2020). العدالة الاجتماعية كأحد مبادئ الحوكمة. *مجلة آداب المستنصرية*.¹⁰¹⁰
3. الجامعة الإسلامية. (2006). *بطاقة الوصف الوظيفي لرئيس القسم الأكاديمي*. الشؤون الأكاديمية، منشورات وحدة الجودة، الجامعة الإسلامية، غزة.¹
4. الجبوري، عبد الكريم راضي. (2007). *المدير الناجح*. دار التيسير ودار البحار، بيروت، لبنان.¹
5. الحربي، خالد. (2021). *منهجية البحث في الدراسات الإدارية: منظور سعودي*. الرياض: مطبعة جامعة الملك سعود.¹
6. الدوري، زكريا مطلق. (2003). *الإدارة الاستراتيجية*. جامعة بغداد، العراق.¹
7. درة، عبد الباري وآخرون. (1994). *الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليات (منهج علمي تحليلي)*. المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.¹
8. زاوي، أ. (2016). *القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي*. (كتاب).⁷
9. السالم، مؤيد سعيد وعادل حرحوش. (2000). *إدارة الموارد البشرية*. جامعة بغداد.¹
10. السامرائي، فيصل يونس محمد. (2002). *المعوقات الإدارية والفنية للجامعات العراقية في علاقتها مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.¹
11. السماك، محمد أزهر وآخرون. (2000). *أصول البحث العلمي*. مطبعة جامعة الموصل، الطبعة الأولى، العراق.¹
12. شمس الدين، عبد الله شمس الدين. (2005). *مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية*. مركز تطوير الإدارة الإنتاجية، الجمهورية العربية السورية.¹
13. الشماع، خليل محمد. (1991). *مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال*. جامعة بغداد.¹
14. الصقّار، فاضل. (2002). *إدارة المؤسسات من التأهيل إلى القيادة*. دار العلوم للتدقيق والطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.¹
15. كريدي، ياسين عبد الصمد. (2005). *السلوك الإداري*. جامعة البصرة، العراق.¹

16. المروان، ن.، ابوخشبه، أ.، السعد، ن. (2021). دور الحوكمة في مكافحة الفساد المالي في وحدات القطاع العام في المملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية". *EKB Journal Management System*, 5(19), 125-190. doi: 10.21608/ajahs.2021.182275.⁹
17. الياس، مي فيصل. (2011). المشكلات الإدارية التي تواجه شعب الدراسات العليا في كليات جامعة بغداد وسبل معالجتها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن الهيثم، جامعة بغداد.¹
18. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2023). التقرير السنوي عن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.¹
19. وكالة الأنباء السعودية. (2018). "الشورى" يوافق على نظام حماية المبلغين والشهود والخبراء والضحايا. (6 نوفمبر 2018).⁹
20. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). مؤشرات الكفاءة التنظيمية في القطاع العام.¹
21. الأمم المتحدة. (2004). تعريف سيادة القانون.¹⁰¹⁰
22. الباروني، خالد مسعود يحي. (2025). قراءة استشرافية في المحددات الأمنية للتنمية الإدارية في ليبيا. (19 يوليو 2025).¹⁴
23. برنامج الرؤية الليبية. (2019). رؤية ليبيا 2019..¹⁵¹⁵
24. برنامج الرؤية الليبية. (2025). ليبيا 2025، رؤية استشرافية: ثقافة نهوض وتنمية مستدامة..¹⁵¹⁵
25. برنامج الرؤية الليبية. (2030). رؤية ليبيا 2030..¹⁵¹⁵
26. الأعرجي، عاصم وآخرون. (1982). نظريات التطوير الإداري. الطبعة الأولى، جامعة بغداد، العراق.
27. الجامعة الإسلامية. (2006). بطاقة الوصف الوظيفي لرئيس القسم الأكاديمي. نسخة أولية، الشؤون الأكاديمية، منشورات وحدة الجودة، الجامعة الإسلامية، غزة.
28. الجبوري، عبد الكريم راضي. (2007). المدير الناجح. دار التيسير ودار البحار، بيروت، لبنان.

29. الحربي، خالد. (2021). منهجية البحث في الدراسات الإدارية: منظور سعودي. الرياض: مطبعة جامعة الملك سعود.
30. الدوري، زكريا مطلق. (2003). الإدارة الاستراتيجية. جامعة بغداد، العراق.
31. درة، عبد الباري وآخرون. (1994). الإدارة الحديثة والمفاهيم والعمليات (منهج علمي تحليلي). المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.
32. السالم، مؤيد سعيد وعادل حرحوش. (2000). إدارة الموارد البشرية. جامعة بغداد.
33. السامرائي، فيصل يونس محمد. (2002). المعوقات الإدارية والفنية للجامعات العراقية في علاقتها مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
34. السماك، محمد أزهر وآخرون. (2000). أصول البحث العلمي. مطبعة جامعة الموصل، الطبعة الأولى، العراق.
35. الصفّار، فاضل. (2002). إدارة المؤسسات من التأهيل إلى القيادة. دار العلوم للتدقيق والطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.
36. شمس الدين، عبد الله شمس الدين. (2005). مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية. مركز تطوير الإدارة الإنتاجية، الجمهورية العربية السورية.
37. الشماع، خليل محمد. (1991). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. جامعة بغداد.
38. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. (2023). Annual Report on SMEs in Saudi Arabia.
<https://www.monshaat.gov.sa>
39. الياس، مي فيصل. (2011). المشكلات الإدارية التي تواجه شعب الدراسات العليا في كليات جامعة بغداد وسبل معالجتها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن الهيثم، جامعة بغداد.

40. كريدي، ياسين عبد الصمد. (2005). السلوك الإداري. جامعة البصرة، العراق.

41. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). Indicators of .Organizational Efficiency in the Public Sector

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

1. Bass, B. M & ,Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture .*Public Administration Quarterly*¹⁶ .121-112 ,17 ,
2. Bass, B. M & ,Riggio, R. E. (2006) .*Transformational Leadership*2) nd ed .(Psychology Press .<https://doi.org/10.4324/9781410617095>⁸ .
3. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests .*Psychometrika*² .334-297 ,(3)16 ,
4. Gmelch, W & ,Parkey, F. (1999) .*Becoming a Department Chair: Negotiating the Transition from Scholar to Administrator* .ERIC, ED U 430493¹ .(
5. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E & ,Tatham, R. L. (2006) .*Multivariate data analysis* (Vol. 6). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall⁵ .
6. Krejcie, R. V & ,Morgan, D. W. (1970) .Determining Sample Size for Research Activities .*Educational and Psychological Measurement*¹⁷ .610-607 ,30 ,
7. Lencioni, P. (22) .*The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable* .Jossey-Bass. (Referenced through.¹²
8. MDPI. (2023) .Adaptive Leadership: Key Characteristics and Organizational Factors (Systematic Review) .*J of Adapt. Leadersh.*, 5⁶ .2 ,(1)
9. Parwanto) ..(2023) .Cited in.⁷
10. Roudsari, E. H. (2016) .Organizational Dysfunctions: Sources and Areas .*The Economic and Business Review* .88-77 ,(1)18 ,Referenced through.¹⁸
11. Schein, E. H. (2010) .*Organizational Culture and Leadership*4) th ed .(San Francisco, CA Jossey-Bass¹⁹ .
12. Schein, E. H. (2016) .*Organizational Culture and Leadership*5) th ed .(John Wiley & Sons²⁰ .
13. Seedrof, Rite. (1992) .The Problem-Solving Role of the University Department Chair. Paper presented at the American Educational Research Association Annual Meeting, San Francisco, CA, April¹ .
14. Yusuf, et al. (2023) .Transformational Leadership and Its Impact on the Efficiency of Institutional Performance. (Cited in.⁴
15. Journal of Organizational Change Management .(2024) .Organizational resilience: leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic .*Journal of Organizational Change Management*¹³ .115-92 ,(1)37 ,
16. Frontiers in Communication .(2022) .Organizational Resilience and Organizational Learning: A Systematic Literature Review .*Frontiers in Communication*¹¹ .(837386)7 ,
17. Bukhari, S. A. R. (2020) .*A Graduate's Handbook for Writing High-Quality Thesis* . Research Gate GmbH. (Referenced through.²¹
18. Gmelch, W., & Parkey, F. (1999). Becoming a Department Chair: Negotiating the Transition from Scholar to Administrator. (ERIC, ED U 430493).

19. Seedroff, Rite. (1992). The Problem-Solving Role of the University Department Chair. Paper presented at the American Educational Research Association Annual Meeting, San Francisco, CA, April.

المصادر التي تم الاقتباس منها

1. xlsx استبانة المشكلات في إدارة الأعمال وقياس القيادة التحويلية والثقافة والحوكمة (الردود).
2. Coefficient alpha and the internal structure of tests - IDEAS/RePEc, تم نوفمبر 18, 2025، الوصول بتاريخ <https://ideas.repec.org/a/spr/psycho/v16y195i3p297-334.html>
3. Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests | Psychometrika | Cambridge Core, تم الوصول بتاريخ 18, 2025، <https://www.cambridge.org/core/journals/psychometrika/article/abs/coefficient-alpha-and-the-internal-structure-of-tests/81D0CB193FA731FF5220FEB678FC4FAA>
4. القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء املؤس سي في مؤسسات القطاع البيئي العام، تم نوفمبر 18, 2025، الوصول بتاريخ https://journals.ekb.eg/article_444768_91fb74ace0777b9e26813b67eacc5184.pdf
5. Joseph F. Hair, Jr. - Google Scholar, تم الوصول بتاريخ 18, 2025، <https://scholar.google.com/citations?user=jMVuQpsAAAAJ&hl=en>
6. The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework - MDPI, تم الوصول بتاريخ 18, 2025، <https://www.mdpi.com/2673-8104/5/1/2>
7. القيادة التحويلية وأثرها على أداء املنشآت الصغيرة واملتوسطة في المملكة العربية السعودية، تم نوفمبر 18, 2025، الوصول بتاريخ <https://ajajournal.org/aja/article/download/763/665>
8. Transformational Leadership | Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio | Taylor & Francis eBooks, تم الوصول بتاريخ 18, 2025، <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410617095/transformational-leadership-bernard-bass-ronald-riggio>
9. دور الحوكمة في مكافحة الفساد المالي في وحدات القطاع العام في المملكة العربية السعودية نوفمبر تم الوصول بتاريخ 18, 2025، https://journals.ekb.eg/article_182275.html - "دراسة ميدانية" EKB Journal Management System
10. Principles of governance and confronti, 2025 آذار الجزء الول مبادئ الحوكمة ومواجهة الفساد، تم الوصول بتاريخ 18, 2025، <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2025/05/01/5c16a8827142a576ab3b92d7ce1169f5.pdf>
11. Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: A Systematic Review - Frontiers, تم الوصول بتاريخ 18, 2025،

- <https://www.frontiersin.org/journals/communication/articles/10.3389/fcom.2022.837386/full>
12. The Linda Crane Lecture From Silos to Bridges: Preparing Effective Teams for a Better Delivery System - PMC - NIH, تم الوصول بتاريخ 18 نوفمبر 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3691703/>
 13. Organizational resilience: leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic - Emerald Publishing, تم الوصول 18 نوفمبر 2025, بتاريخ <https://www.emerald.com/jocm/article-split/37/1/92/1238420/Organizational-resilience-leadership-operational>
 14. 18 نوفمبر, الدراسات البحثية - المركز القومي للبحوث والدراسات العلمية, تم الوصول بتاريخ 18 نوفمبر 2025, <https://www.ncrss.gov.ly/report.html>
 15. دراسة تمهيدية عن الحوكمة والمؤسسات في ليبيا: الواقع والتحديات وآفاق, تم الوصول 18 نوفمبر 2025, بتاريخ https://digitallibrary.un.org/record/3894978/files/E_ESCWA_CL6.GCP_2020_TP.1-AR.pdf
 16. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. Public Administration Quarterly, 17, 112-121. - References - Scirp.org., تم الوصول بتاريخ 18 نوفمبر 2025, <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1497879>
 17. Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970) Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610. - References - Scirp.org, تم الوصول بتاريخ 18 نوفمبر 2025, <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1809246>
 18. (PDF) Organizational Dysfunctions: Sources and Areas - ResearchGate, 18 نوفمبر 2025, تم الوصول بتاريخ https://www.researchgate.net/publication/311481984_Organizational_Dysfunctions_Sources_and_Areas
 19. Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). San Francisco, CA Jossey-Bass. - References - Scientific Research Publishing, 18 نوفمبر 2025, تم الوصول بتاريخ <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1848176>
 20. Organizational Culture and Leadership - Edgar H. Schein - Google Books, 18 نوفمبر 2025, تم الوصول بتاريخ https://books.google.com/books/about/Organizational_Culture_and_Leadership.html?id=l2jpCgAAQBAJ
 21. Krejcie and Morgan Sample Size Determination Table | PDF | Art | Computers - Scribd, 18 نوفمبر 2025, تم الوصول بتاريخ <https://www.scribd.com/document/703461274/KrejcieandMorganSampleSizeDeterminationTable>