

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

إعداد الطالب/ عبدالرحمن ظافر الشهري

إشراف الدكتور /

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

3	— مقدمة:
4	— مشكلة الدراسة
6	— أهداف الدراسة
7	— أسئلة الدراسة
8	— فروض الدراسة
9	— أهمية الدراسة
9	— الأهمية العلمية (النظرية):
9	— الأهمية العملية (التطبيقية):
10	— الدراسات السابقة:
10	— المحور الأول: الدراسات المتعلقة بضعف الكفاءة القيادية والقيادة المدمرة وأنماطها
15	— المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بتأثير القيادة المدمرة على المرؤوسين وتمكينهم وصلاحياتهم
18	— الفجوة البحثية
18	— أولاً: أوجه الاتفاق
19	— ثانياً: أوجه الاختلاف
21	— المنطلقات النظرية للدراسة
24	— المنهجية وطرق البحث:
24	— مجتمع وعينة الدراسة
25	— مصادر جمع البيانات
25	— أداة الدراسة
26	— الأساليب الإحصائية المستخدمة
27	— حدود الدراسة
29	— المراجع:

مقدمة:

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

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

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

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

ولا يعد فقدان الصلاحيات شكلاً من أشكال التمكين الإيجابي للمرؤوسين، بل هو انعكاس لفشل قيادي يُقوّض التمكين النفسي الحقيقي للموظفين ويُضعف انخراطهم وإنتاجيتهم والتزامهم التنظيمي، إذ ثبت أن

القيادة المدمرة تُعيق بشكل كبير أبعاد التمكين النفسي المتمثلة في المعنى وتقرير المصير والكفاءة والتأثير، كما أن انتقال الصلاحيات بشكل غير رسمي يُنتج صراعات خفية على السلطة ويُضعف الهيكل التنظيمي ويُهدد المساءلة المؤسسية. (Hoffman et al., 2024).

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

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

مشكلة الدراسة

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

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

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

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

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

أهداف الدراسة

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

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

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

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

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

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

الأسئلة الفرعية:

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

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

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

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

ويتفرع منه عدة فرضيات فرعية:

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

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

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لضعف مهارات التواصل والتأثير لدى المديرين على فقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم .

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

الفرض الفرعي الخامس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول ضعف الكفاءة القيادية للمديرين تُعزى للمتغيرات الديمغرافية.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

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

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُقدم الدراسة نتائج ومقترحات عملية تُسهم في تحسين سياسات اختيار وتعيين المديرين في المؤسسات الحكومية بحيث يتم التركيز على الكفاءة القيادية والإمكانات الإدارية بدلاً من الاقتصار على الأقدمية أو الأداء الفني الحالي.
- تُساعد نتائج الدراسة المؤسسات الحكومية في تصميم برامج تدريبية وتطويرية موجهة لتعزيز الكفاءة القيادية للمديرين في الأبعاد الأربعة المحددة (المهارات الإدارية، واتخاذ القرار، والتواصل، والرؤية الاستراتيجية).

- تتواءم الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير الأداء الحكومي ورفع كفاءة القيادات الإدارية، مما يسهم في تحقيق الحوكمة الرشيدة وتعزيز فاعلية المؤسسات الحكومية.
- تُقدم الدراسة توصيات عملية للمؤسسات الحكومية لحماية الهيكل التنظيمي من التآكل الناجم عن ضعف الكفاءة القيادية، بما في ذلك آليات التقييم الدوري للقيادات وأنظمة الإنذار المبكر لرصد مؤشرات فقدان الصلاحيات.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بضعف الكفاءة القيادية والقيادة المدمرة وأنماطها

دراسة (Bosetti & Heffernan, 2021) بعنوان

"The Emotional and Personal Toll of Higher Education Leadership"

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

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأدبيات التقليدية تتجاهل الجانب المظلم للقيادة المتمثل في السمية وإساءة استخدام السلطة، وأن الممارسات الإدارية المؤسسية أدت إلى تراجع الروح المعنوية وأثرت سلباً على رفاهية أعضاء هيئة التدريس، كما أن عمداء الكليات يعانون من إرهاق عاطفي وأزمة هوية وتراجع في الثقة بالنفس نتيجة الانتقال من الدور الأكاديمي إلى الدور الإداري، فضلاً عن مواجهتهم مقاومة وتتمراً من زملائهم السابقين مع نقص واضح في التدريب والإعداد لتولي هذه المناصب، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد وتدريب القادة الأكاديميين قبل تولي مناصبهم، وتبني إطار قائم على علم النفس الإيجابي

يستند إلى الأمل والعمل التعاوني وبناء رؤية مشتركة واضحة مع التحلي بالتواضع والتعاطف والوعي الذاتي والاهتمام بدور الثقافة التنظيمية في تشكيل مشاعر القادة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

دراسة (Fors Brandebo, 2020) بعنوان

"Destructive Leadership in Crisis Management"

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

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

دراسة (Zhang et al., 2023) بعنوان

"The Dark and Bright Side of Laissez-Faire Leadership: Does Subordinates' Goal Orientation Make a Difference?"

هدفت الدراسة إلى التعرف على قيادة عدم التدخل بأبعادها (التقييم المعرفي للمرؤوسين كتحديٍّ أو كعائق، والتوجه نحو هدف التعلم، والتوجه نحو هدف إثبات الأداء، والتوجه نحو هدف تجنب الأداء) وأثرها على

أداء المرؤوسين في الصين، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على أسلوب أخذ العينات التجريبية اليومية عبر استبيانات يومية لمدة عشرة أيام عمل متتالية، وتكونت العينة من 68 ثنائية من المشرفين والمرؤوسين.

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

دراسة (Nientied & Toska, 2022) بعنوان

"Leadership Substitute Theory in Present-Day Organisations"

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

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

دراسة (Vera et al., 2022) بعنوان

"Extending the Boundaries of Strategic Leadership Research"

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

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

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

دراسة (Pekol-Evans et al., 2023) بعنوان

"Leadership Development Efficacy and the Peter Principle"

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية تطوير القيادة لدى المدنيين في الجيش الأمريكي بأبعادها (فرص التطوير القيادي، والمسارات الوظيفية المدنية، والقيادة غير المنتجة، ومبدأ بيتر) وأثرها على إعداد القادة المدنيين في الجيش الأمريكي، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، وتكونت العينة من مدنيين عاملين في الجيش الأمريكي في قطاع الاستحواذ العسكري.

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

دراسة (Akinyele & Chen, 2024) بعنوان

"Dark Clouds of Leadership: Causes and Consequences of Toxic Leadership"

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

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

دراسة (Hogan et al., 2021) بعنوان

"Twenty Years on the Dark Side: Six Lessons About Bad Leadership"

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

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

دراسة (Benson et al., 2019) بعنوان

"Promotions and the Peter Principle"

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

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أدلة متسقة مع مبدأ بيتر حيث تُعطي الشركات الأولوية للأداء الوظيفي الحالي في قرارات الترقية على حساب الإمكانات الإدارية، وأوصت الدراسة بأن الشركات تستطيع إدارة

تكاليف مبدأ بيتر من خلال تقليل الوزن الممنوح لأداء المبيعات عندما تنطوي الأدوار الإدارية على مسؤوليات أكبر.

دراسة (Fischer et al., 2021) بعنوان

"Abusive Supervision: A Systematic Review and Fundamental Rethink"

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

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

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

دراسة (Klasmeier et al., 2021) بعنوان

"On the Destructiveness of Laissez-Faire versus Abusive Supervision"

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

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإشراف المسيء يُضعف ثقة الفريق مما يؤدي إلى تراجع سلوك المواطن التنظيمية، والأهم أن قيادة عدم التدخل كانت أكثر ضررًا بسلوك المواطن التنظيمية مقارنة بالإشراف

المسيء على كلا المستويين، وأوصت الدراسة بضرورة دراسة أشكال القيادة المدمرة بشكل مقارن ومتكامل والاهتمام بالمنظور متعدد المستويات.

دراسة (Güntner et al., 2021) بعنوان

"The Power of Followers That Do Not Follow"

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

دراسة (Li et al., 2024) بعنوان

"Are Bad Leaders Indeed Bad for Employees?"

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

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

"Exploring Subordinates' Perceptions and Experiences with Abusive Leaders in Higher Education"

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

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

"Exploring the Perceived Effects of Destructive Leadership on Employees' Psychological Empowerment: An Azerbaijan Retail Context"

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

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

دراسة (Arshad et al., 2021) بعنوان

"Abusive Supervision and Employee Empowerment: The Moderating Role of Resilience and Workplace Friendship"

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

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

الفجوة البحثية

أولاً: أوجه الاتفاق

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية تُشكل الأساس المعرفي الذي انطلقت منه. فمن حيث الموضوع العام، تتقاطع الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها للجانب المظلم والسلبى للقيادة وتداعياته على المنظمات والعاملين فيها، حيث تناولت دراسة (Hogan et al., 2021) الجانب المظلم للشخصية القيادية، ودراسة (Akinyele & Chen, 2025) أسباب وعواقب القيادة السامة، ودراسة (Fischer et al., 2021) الإشراف المسيء، ودراسة (Fors Brandebo, 2021)

(2020) القيادة المدمرة في إدارة الأزمات، وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية في تركيزها على ضعف الكفاءة القيادية كشكل من أشكال الفشل القيادي.

ومن حيث الإطار النظري، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Benson et al., 2019) ودراسة (Pekol-Evans et al., 2024) في الاستناد إلى مبدأ بيتر كإطار تفسيري لظاهرة تولي الأفراد مناصب قيادية تتجاوز حدود كفاءتهم، كما تتفق مع دراسة (Nientied & Toska, 2022) في توظيف نظرية بدائل القيادة لفهم كيفية انتقال الأدوار القيادية من المديرين إلى عناصر أخرى في المنظمة. وتتفق أيضًا مع دراسة (Güntner et al., 2021) ودراسة (Li et al., 2024) في تبني المنظور التفاعلي الذي يرى أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين ثنائية الاتجاه وليست أحادية.

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

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

ثانيًا: أوجه الاختلاف

على الرغم من أوجه الاتفاق المذكورة، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وتختلف عنها في عدة جوانب جوهرية تُشكل الفجوة البحثية التي تسعى لسدها. فمن حيث التركيز الموضوعي، ركزت الدراسات السابقة بشكل أساسي على أنماط القيادة السلبية المقصودة كالقيادة السامة (Akinyele & Chen, 2025) والإشراف المسيء (Fischer et al., 2021) والقيادة المدمرة (Fors Brandebo, 2020)،

بينما تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على ضعف الكفاءة القيادية كظاهرة قد لا تكون مقصودة بالضرورة لكنها تُنتج تداعيات لا تقل خطورة، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر ومتكامل.

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

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

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

ومن حيث المنهجية والعينة، اعتمدت بعض الدراسات السابقة على المنهج النوعي كدراسة (Okpala, 2023) ودراسة (Hoffman et al., 2024)، واعتمد بعضها على التحليل البعدي كدراسة (Li et al., 2024)، والمراجعة المنهجية كدراسة (Fischer et al., 2021) و (Akinyele & Chen, 2024).

(2025)، والمنهج المفاهيمي كدراسة (Hogan et al., 2021) و(Nientied & Toska, 2022)، بينما تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الكمي بعينة كبيرة تبلغ 420 مفردة من المؤسسات الحكومية، مما يُتيح تعميمًا أوسع للنتائج واختبارًا إحصائيًا دقيقًا للعلاقات بين المتغيرات.

المنطلقات النظرية للدراسة

مفهوم الكفاءة القيادية

تُعرّف الكفاءة القيادية بأنها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والسمات التي يمتلكها المدير والتي تُمكنه من التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. وتشمل هذه الكفاءات القدرة على التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتواصل والتحفيز وبناء الرؤية الاستراتيجية وإدارة التغيير، وقد أشارت دراسة (Vera et al., 2022) إلى أن القيادة الاستراتيجية تتطلب تكامل الخصائص الفردية للقائد مع ديناميكيات التفاعل بين فريق الإدارة العليا والمنظمة ككل، مما يعني أن الكفاءة القيادية ليست سمة أحادية البعد بل منظومة متكاملة من القدرات المتفاعلة.

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

الجانب المظلم للقيادة وعلاقته بضعف الكفاءة

شهدت العقود الأخيرة اهتمامًا بحثيًا متزايدًا بالجانب المظلم للقيادة الذي يتجاوز الصورة التقليدية الإيجابية للقائد الملهم والفعال، وقد أسهم (Hogan et al., 2021) في تأسيس هذا الاتجاه البحثي من خلال تقديمهم لمفهوم الجانب المظلم للشخصية القيادية الذي يشمل السمات والسلوكيات التي تُعيق فاعلية القيادة وتُلحق الضرر بالمنظمة والعاملين فيها، ويندرج ضعف الكفاءة القيادية ضمن هذا الإطار المظلم باعتباره شكلًا من أشكال الفشل القيادي الذي قد لا يكون مقصودًا بالضرورة لكنه يُنتج تداعيات سلبية لا تقل خطورة عن القيادة السامة أو الإشراف المسيء، وقد أكدت دراسة (Akinyele & Chen, 2025) أن القيادة السامة كأسلوب قيادي مدمر ومتعدد الأوجه تتضمن سلوكيات إدارية سلبية تشمل

السعي للسلطة والاعتلال النفسي والفساد، وأن هناك حاجة ماسة لإعادة التفكير في مفهوم القيادة المدمرة وقياسها نظريًا وتجريبيًا، كما أوضحت دراسة (Fischer et al., 2021) أن هناك خلطًا مفاهيميًا في أدبيات الإشراف المسيء بين التقييمات الذاتية للمرؤوسين وبين السلوكيات الفعلية للقادة، مما يستوجب مزيدًا من الدقة في تحديد أبعاد الفشل القيادي ومؤشراته.

أبعاد ضعف الكفاءة القيادية

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

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

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

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

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

مبدأ بيتر وعلاقته بضعف الكفاءة القيادية

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

فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين

مفهوم الصلاحيات الإدارية

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

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

التمييز بين فقدان الصلاحيات والتمكين الإداري

من الأهمية بمكان التمييز بين فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين وبين التمكين الإداري المقصود، فالتمكين هو عملية واعية ومخططة يقوم بها المدير الكفاء لتفويض جزء من صلاحياته للمرؤوسين بهدف تطوير قدراتهم وتعزيز مشاركتهم. أما فقدان الصلاحيات فهو عملية غير مقصودة تنشأ نتيجة الفراغ القيادي الذي يُحدثه ضعف كفاءة المدير، وقد أوضحت دراسة (Arshad et al., 2021) أن الإشراف المسيء يلحق الضرر بالتمكين النفسي والهيكل للموظفين، مما يؤكد أن السياق القيادي السلبي لا يُنتج تمكينًا حقيقيًا حتى وإن انتقلت الصلاحيات فعليًا للمرؤوسين، كما أثبتت دراسة (Hoffman et

(al., 2024) أن القيادة المدمرة تُعيق أبعاد التمكين النفسي الأربعة من معنى وتقرير مصير وكفاءة وتأثير، مما يعني أن استحواذ المرؤوسين على الصلاحيات في ظل ضعف الكفاءة القيادية لا يُحقق التمكين الإيجابي بل يُنتج حالة من الفوضى التنظيمية.

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن الباحث من وصف ظاهرة ضعف الكفاءة القيادية للمديرين وفقدان صلاحياتهم لصالح المرؤوسين في المؤسسات الحكومية بمدينة القصيم كما هي في الواقع، والتعبير عنها كمياً وكيفياً، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية دقيقة. ويُعد هذا المنهج مناسباً لدراسة العلاقات والأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة في بيئتها الطبيعية دون تدخل من الباحث.

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

مجتمع وعينة الدراسة

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

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

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

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

أداة الدراسة

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

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

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

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

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

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

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد العينة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب الفقرات والأبعاد وفقاً لأهميتها.
- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة والتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومحاورها.
- تحليل الانحدار البسيط: (Simple Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد ضعف الكفاءة القيادية على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد ضعف الكفاءة القيادية مجتمعة على فقدان الصلاحيات لصالح المرؤوسين.
- اختبار (T-Test) لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.
- تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ذات الفئات الثلاث فأكثر (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

حدود الدراسة

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

المراجع:

- أحمد، شريف يوسف حامد. (2021). القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س41، ع1، 239 - 257. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1186728>
- غلبون، عقيل أبو بكر، و خالد، محمد يوسف. (2013). خصائص القيادة الإدارية الحديثة و تأثيرها على أداء المرؤوسين: دراسة تطبيقية على جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان و المرافق في ليبيا. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، ع30، 37 - 70. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/467925>
- Akinyele, A. I., & Chen, Z. (2025). Dark clouds of leadership: Causes and consequences of toxic leadership. *International Studies of Management & Organization*, 55(4), 476–503. <https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2442185>
- Arshad, A., Sun, P. Y. T., & Desmarais, F. (2021). Abusive supervision and employee empowerment: The moderating role of resilience and workplace friendship. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(4), 479–494. <https://doi.org/10.1177/15480518211005449>
- Benson, A., Li, D., & Shue, K. (2019). Promotions and the Peter Principle. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(4), 2085–2134. <https://doi.org/10.1093/qje/qjz022>
- Bosetti, L., & Heffernan, T. (2021). The emotional and personal toll of higher education leadership. *Journal of Educational Administration and History*, 53(2), 103–105. <https://doi.org/10.1080/00220620.2021.1922178>

- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101540. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101540>
- Fors Brandebo, M. (2020). Destructive leadership in crisis management. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 567–580. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0089>
- Güntner, A. V., Klasmeier, K. N., Klonek, F. E., & Kauffeld, S. (2021). The power of followers that do not follow: Investigating the effects of follower resistance, leader implicit followership theories and leader negative affect on the emergence of destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 349–365. <https://doi.org/10.1177/15480518211012408>
- Hoffman, E. P., Sergio, R. P., Chabani, Z., & Ahuja, J. (2024). Exploring the perceived effects of destructive leadership on employees' psychological empowerment: An Azerbaijan retail context. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 11(3). <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i3.1559>
- Hogan, R., Kaiser, R. B., Sherman, R. A., & Harms, P. D. (2021). Twenty years on the dark side: Six lessons about bad leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 73(3), 199–213. <https://doi.org/10.1037/cpb0000205>
- Klasmeier, K. N., Schleu, J. E., Millhoff, C., Poethke, U., & Bormann, K. C. (2022). On the destructiveness of laissez-faire versus abusive supervision: A comparative, multilevel investigation of destructive forms of leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 406–420. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1968375>

- Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G. E., & Taris, T. W. (2024). Are bad leaders indeed bad for employees? A meta-analysis of longitudinal studies between destructive leadership and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 191, 399–413. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>
- Nientied, P., & Toska, M. (2022). Leadership substitute theory in present-day organisations. *Open Journal of Leadership*, 11(4), 445–461. <https://doi.org/10.4236/ojl.2022.114023>
- Okpala, C. O. (2023). Exploring subordinates' perceptions and experiences with abusive leaders in higher education: A qualitative study. *Journal of Leadership Studies*, 16(4), 35–40. <https://doi.org/10.1002/jls.21833>
- Pekol-Evans, M. M., Jamison, J., Stimpson, D., & Gonda, T. (2024). Leadership development efficacy and the Peter Principle. *RAIS Conference Proceedings*, 87–95. <https://ideas.repec.org/p/smo/raiswp/0462.html>
- Vera, D., Bonardi, J. P., Hitt, M. A., & Withers, M. C. (2022). Extending the boundaries of strategic leadership research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101617. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101617>
- Zhang, J., Wang, Y., & Gao, F. (2023). The dark and bright side of laissez-faire leadership: Does subordinates' goal orientation make a difference? *Frontiers in Psychology*, 14, 1077357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077357>

Mid Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



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

Prepared by: Abdulrahman Dhafer Alshehri

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarrad

1447-2026