

إعداد

آلاء الجنيني

## دور القيادة التشاركية في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل .

سليمان، باسم محمد، و سعد، حسين محمد. (2024). دور القيادة  
التشاركية في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية في مديرية  
بلدية الموصل. مجلة الدراسات المستدامة، مج6، ملحق ، 2094 - 2116  
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1482893>



# تقييم العنوان

## أوجه التميز:

عنوان الدراسة: "دور القيادة التشاركية في تعزيز البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل" يتمتع بدرجة عالية من الدقة والوضوح، ويعكس مباشرة العلاقة السببية بين متغيرين أساسيين هما: القيادة التشاركية (المتغير المستقل) والبراعة التنظيمية (المتغير التابع).

كما أن إدراج المجال التطبيقي في العنوان "مديرية بلدية الموصل" يُعد خطوة موفقة، إذ يعزز الطابع التطبيقي للدراسة ويربطها بسياق واقعي محلي، مما يساهم في إمكانية تعميم النتائج أو مقارنة البيئة البلدية بغيرها من القطاعات الحكومية.

## أوجه القصور:

لم يُظهر العنوان وجود متغيرات وسيطة أو معدلة – مثل ثقافة المنظمة أو البيئة التنظيمية – والتي قد تكون ذات أهمية في تفسير العلاقة بين القيادة التشاركية والبراعة التنظيمية، لا سيما أن البراعة التنظيمية ترتبط بعوامل متعددة ومعقدة. إدراج بُعد زمني أو إشاري لمستوى الموظفين (قياديين – ميدانيين) كان سيضيف مزيداً من الدقة والتحليلية على الطرح العام للعنوان.

# المقدمة

## أوجه التميز:

المقدمة جاءت غنية بالمفاهيم التمهيديّة التي تُهيئ القارئ لفهم الإطار العام للدراسة، و تناولت بإيجاز ووضوح مفهومي القيادة التشاركية والبراعة التنظيمية، وبيّنت أهمية الربط بينهما في السياق الإداري الحديث، خاصةً في ظل التحديات البيئية المتغيرة والضغوط المؤسسية على البلديات في العراق. كما استعانت المقدمة بمدخل منطقي يبدأ من العام إلى الخاص، وانتهت بالإشارة إلى فجوة بحثية حقيقية تتعلق بنقص الدراسات المحلية في هذا المجال، مما يبرر أهمية الدراسة.

## أوجه القصور:

المقدمة لم تُفصّل بما يكفي الأبعاد الفرعية لكل من المتغيرين الرئيسيين. كما أن الربط بين السياق المحلي (بلدية الموصل) والنظرية العامة بقي سطحيًا نوعًا ما، وكان بالإمكان تعميق التحليل من خلال توظيف أدبيات غربية أو عربية حديثة تبرر الحاجة لهذا النوع من القيادة في السياقات الخدمية البلدية في الدول النامية.

# ثالثاً: مشكلة الدراسة

## أوجه التميّز:

تميزت مشكلة الدراسة بصياغة واضحة ودقيقة، استُهلّت بعرض تمهيدي منطقي يبرز التحول في الفكر الإداري الحديث نحو نماذج القيادة التي تركز على المشاركة والتمكين، وبخاصة في المؤسسات الخدمية كمديريات البلديات، وقد أشار الباحث إلى وجود **فجوة معرفية** تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين "القيادة التشاركية" و"البراعة التنظيمية" في السياق العراقي، وتحديدًا في القطاع البلدي، وهو ما يمنح الدراسة مشروعية علمية عالية، ويعزز من أصالتها وجدّتها. وقد تم تحويل المشكلة البحثية إلى سؤال رئيسي واضح، تُشتق منه مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تغطي الأبعاد المختلفة للمتغيرات، بما في ذلك: تفويض الصلاحيات، العلاقات الإنسانية، إشراك المسؤولين في المهام القيادية، والاستكشاف والاستغلال التنظيمي.

كما أن الباحث نجح في ربط المشكلة بسياق عملي واضح، يتمثل في التحديات التي تواجهها مديرية بلدية الموصل في تحقيق التوازن بين الابتكار والاستغلال الأمثل للموارد.

# ثالثاً: مشكلة الدراسة

## أوجه القصور:

لم يتم تناول الدراسات السابقة بالنقد المقارن الكافي لتبيان أوجه القصور المنهجي أو التطبيقي التي دفعت الباحث إلى تبني هذه الإشكالية. كان من الأجدى توسيع تحليل الأدبيات لتشمل دراسات إقليمية ودولية توضح تباين النتائج أو التوجهات البحثية.

المشكلة لم تُربط بدرجة كافية بواقع الأداء المؤسسي في هذه المديرية من حيث التحديات التنظيمية، أو عدم فاعلية نماذج القيادة التقليدية، أو المؤشرات الفعلية لضعف البراعة التنظيمية، كالبطء في اتخاذ القرار، ضعف التكيف مع المتغيرات البيئية، أو انخفاض مستويات الابتكار المؤسسي.

لم تُشر المشكلة إلى احتمالية وجود متغيرات وسيطة أو معدّلة قد تؤثر في العلاقة بين القيادة التشاركية والبراعة التنظيمية، مثل الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري، أو درجة مركزية القرار.

# رابعًا: أهمية الدراسة

أولًا: أوجه التميز

تميزت الدراسة بإضافة معرفية واضحة، إذ ربطت بين القيادة التشاركية والبراعة التنظيمية في بيئة نادرة التناول بحثيًا، خصوصًا في السياق العراقي، وقدمت إطارًا نظريًا يسهم في توسيع فهم العلاقة بين القيادة التمكينية وقدرة المؤسسات على التكيف والابتكار، مما يعزز من قيمة الدراسة في تطوير الأدبيات الإدارية المعاصرة. وأبرزت الدراسة أهمية تطبيقية واضحة، حيث توفر لمتخذي القرار نموذجًا عمليًا لتحسين الأداء في مديريات البلديات. فاعتماد القيادة التشاركية قد يسهم في رفع كفاءة العمل وتعزيز المرونة المؤسسية، خاصة في بيئات تعاني من مركزية القرار وضعف المبادرة.

## رابعًا: أهمية الدراسة

### أوجه القصور

لم تدعم الدراسة أهمية الموضوع بأرقام أو تقارير توضح ضعف البراعة التنظيمية في القطاع البلدي، مما أضعف من التأصيل الواقعي لاحتياج الدراسة، وقلل من إثبات الضرورة الفعلية لها. وجاء الحديث عن الأهمية التطبيقية عامًا دون توضيح مدى إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات أخرى أو تحديد القيود المحتملة لتطبيق القيادة التشاركية، مثل الثقافة الإدارية السائدة أو محدودية صلاحيات الموظفين.

# خامساً: أهداف الدراسة

## أولاً: أوجه التميز

اتسمت أهداف الدراسة بالوضوح والترابط مع عنوان الدراسة وتساؤلاتها، حيث سعت إلى الكشف عن تأثير أبعاد القيادة التشاركية على مكونات البراعة التنظيمية، مما يعكس بناءً منهجياً منظماً يسهم في تحقيق الفرضيات بشكل مباشر.

وجاءت الأهداف واقعية وقابلة للقياس من خلال أدوات الدراسة المعتمدة، وتراعي طبيعة البيئة التطبيقية. كما أنها شملت أهدافاً تحليلية وتفسيرية، وليست وصفية فقط، مما يمنح الدراسة عمقاً في الفهم والتحليل.

# خامساً: أهداف الدراسة

## أوجه القصور

رغم شمولية الأهداف، إلا أن بعضها جاء عاماً دون تحديد زمني أو سياقي دقيق، مثل التعرف على واقع القيادة التشاركية، مما يضعف من وضوح حدود النتائج المتوقعة.

و لم يتم صياغة هدف يعكس تقديم حلول أو مقترحات تطبيقية واضحة للجهة المستفيدة، رغم أن المجال البحثي يتطلب التركيز على الفائدة العملية المباشرة من النتائج والتوصيات.

# سادسا : تحليل الإطار النظري

## والمفاهيمي

### أوجه التميز

تميز الإطار النظري في الدراسة بتقديم تعريفات دقيقة وواضحة للمتغيرات الأساسية، حيث تم تناول مفهوم القيادة التشاركية بوصفها نهجًا إداريًا يقوم على التمكين وتفويض الصلاحيات وبناء علاقات إنسانية قائمة على الثقة، وقد تم إسناد هذه المفاهيم إلى أدبيات رصينة وحديثة، كما أن الباحث لم يكتف بالتعريف السطحي، بل قام بتفكيك المتغير إلى أبعاده المكونة (مثل: تفويض الصلاحيات، إشراك الموظفين، العلاقات الإنسانية) مما يعكس وعيًا منهجيًا عاليًا بأهمية التحديد المفاهيمي في تعزيز دقة القياس والتحليل.

وتم تقديم البراعة التنظيمية كمتغير تابع بطريقة متعمقة، عبر توضيح بُعديها الأساسيين: الاستكشاف (exploration) والاستغلال (exploitation)، وهما مفهومان حيويان في النظرية التنظيمية الحديثة. هذا التمييز بين البعدين يتيح فهماً عملياً وعلمياً لمدى قدرة المؤسسات على الابتكار من جهة، والتحسين المستمر للموارد من جهة أخرى، وهو ما يساهم في تعزيز القوة التفسيرية للنموذج المقترح في الدراسة.

# سادسا: تحليل الإطار النظري والمفاهيمي

## أوجه القصور

غياب البعد النقدي المقارن في عرض المفاهيم رغم ثراء الإطار النظري من حيث التعريفات، إلا أنه افتقر إلى التحليل النقدي المقارن بين النماذج المختلفة في الأدبيات ذات الصلة، فلم يناقش الباحث التنوع في وجهات النظر حول القيادة التشاركية مقارنةً بأنماط قيادية أخرى مثل القيادة التحويلية أو التحفيزية، والتي ترتبط أيضاً بالبراعة التنظيمية، كما لم يُبين أوجه الاتفاق أو الخلاف بين الباحثين حول فعالية القيادة التشاركية في بيئات العمل الحكومية أو الخدمية، وهي نقطة كانت ستعطي للإطار مزيداً من العمق النظري والتنوع في الرؤى.

ضعف الربط بالنماذج النظرية السابقة والمحددات المؤسسية الإطار لم يربط بوضوح بين المفاهيم النظرية التي ناقشها وبين النماذج السابقة أو النظريات الإدارية الكبرى التي يمكن أن تُشكل الأساس الفلسفي للدراسة، كنظرية "السلوك التنظيمي"، أو "نظرية التمكين"، أو "نظرية الموارد الديناميكية"، كما لم يتطرق الباحث إلى القيود المؤسسية أو السياقية التي قد تؤثر على العلاقة بين المتغيرات، مثل الثقافة التنظيمية، التشريعات، أو مستويات التغيير الإداري في مديرية البلدية.

# سابعا : تحليل الدراسات السابقة

## أوجه التميز

اتسم عرض الدراسات السابقة بالتنوع من حيث التوقيت والمنهج؛ حيث شملت دراسات عربية وأجنبية، كما تضمنت مزيجاً من الأبحاث الكمية والتحليلية التي تناولت كلاً من مفهومي القيادة التشاركية والبراعة التنظيمية كل على حدة، أو في علاقات مرتبطة بهما. وقد أظهر الباحث وعياً بأهمية إبراز تطور المفاهيم محل الدراسة، مما ساهم في تعزيز تأصيل المتغيرات من خلال مصادر علمية حديثة. هذا التنوع يثري السياق النظري ويمنح العمل خلفية متماسكة تعزز من موثوقية فرضياته.

أبدى الباحث قدرة جيدة على التفاعل التحليلي مع الدراسات السابقة، حيث أشار بوضوح إلى الفجوة البحثية المتمثلة في قلة الدراسات التي ربطت بين القيادة التشاركية والبراعة التنظيمية في السياق المؤسسي المحلي، خاصة في قطاع البلديات. كما قام بإبراز أوجه القصور في بعض الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات بشكل منفصل أو غير تطبيقي،

.

# سابعا : تحليل الدراسات السابقة

## أوجه القصور

الباحث لم يُقدّم تحليلًا نقديًا متعمقًا للفروق في نتائج الدراسات أو في المنهجيات المستخدمة. لم تتم مناقشة أسباب التباين بين الدراسات التي دعمت أو لم تدعم وجود علاقة بين القيادة التشاركية والبراعة التنظيمية، كما لم يتم تسليط الضوء على كيف يمكن لتباين البيئات المؤسسية والثقافية أن يؤثر في النتائج.

لم تتضمن المراجعة مقارنة منهجية منظمة بين الدراسات (من حيث العينة، المنهج، النتائج، السياق)، كما أن الربط بين هذه الدراسات وصياغة فروض الدراسة جاء مباشرًا دون المرور بتحليل نظري يوضح كيف أدت نتائج معينة إلى تشكيل فرض بعينه..

# تحليل الفروض

## أوجه التميز

اتسمت الفروض بوضوح منطقي واتساق دقيق مع عنوان الدراسة ومحاورها الأساسية، حيث صيغت بشكل مباشر من العلاقة المفترضة بين القيادة التشاركية والبراعة التنظيمية، مما يُظهر قدرة الباحث على الانتقال من المستوى الوصفي إلى المستوى التفسيري والاختباري، وقد تضمنت الفروض الرئيسة والفرعية ما يُعبّر عن كل بعد من أبعاد المتغيرين (مثل تفويض الصلاحيات، العلاقات الإنسانية، الاستكشاف، الاستغلال)، بما يضمن تغطية شاملة للمتغيرات كما وردت في الإطار المفاهيمي.

صيغت الفروض بطريقة تجعلها قابلة للاختبار باستخدام أدوات تحليل كمي مناسبة مثل الارتباط والانحدار، مما يُضفي طابعًا علميًا على الدراسة. كما جاء كل فرض معبرًا عن هدف جزئي من أهداف الدراسة، مما يُسهم في تكامل البنية البحثية ويسهّل تقييم مدى تحقق الأهداف لاحقًا من خلال تحليل النتائج، وهذه سمة منهجية متقدمة تدل على وعي الباحث بأسس البناء

العلمي.

# تحليل الفروض

## أوجه القصور

رغم أن الفروض تمت صياغتها بطريقة سليمة شكلياً، إلا أن الدراسة افتقرت إلى توضيح مبررات اختيار الاتجاه الإيجابي أو السلبي للعلاقة بين المتغيرات، ولم توضح إذا ما كانت هذه العلاقات قد بُنيت بناءً على نتائج دراسات سابقة أم بناءً على الإطار النظري فقط، فلم يذكر الباحث ما إذا كانت هناك دراسات أثبتت أن "تفويض الصلاحيات" يعزز "الاستكشاف التنظيمي"، أو ما إذا كانت العلاقة مجرد افتراض منطقي.

# منهجية الدراسة

## أوجه التميز

اتسمت منهجية الدراسة بدرجة عالية من التنظيم والاتساق مع طبيعة المشكلة البحثية، حيث تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لدراسة العلاقة بين متغيرين سلوكيين يمكن قياسهما كمياً، مثل القيادة التشاركية والبراعة التنظيمية، كما تم تحديد مجتمع الدراسة بدقة، والمتمثل في العاملين في أمانة محافظة جدة، وهو اختيار منطقي يعكس ارتباط الدراسة ببيئة مؤسسية واقعية، مما يعزز من التطبيق العملي للنتائج.

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد بُنيت وفق أبعاد المتغيرات الواردة في الإطار النظري، ما يعكس تكاملاً بين التصميم المفاهيمي والأدائي. كما أن الأساليب الإحصائية المستخدمة (مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط والانحدار) تُعد ملائمة تماماً لطبيعة الفروض. والأهم أن الباحث أشار إلى اختبار صدق وثبات الأداة، مما يعزز من موثوقية النتائج، ويعكس وعياً بأهمية الجوانب المنهجية الدقيقة.

# منهجية الدراسة

## أوجه القصور

على الرغم من تحديد عدد أفراد العينة وطريقة توزيعهم، إلا أن الباحث لم يقدم تبريرًا منهجيًا كافيًا لاستخدام حجم العينة المختار، ولم يُشر إلى استخدام معادلات إحصائية معتمدة مثل معادلة كريجسي ومورغان أو تحديد هامش الخطأ ومستوى الثقة، مما قد يفتح المجال للتساؤل حول مدى تمثيل العينة للمجتمع الكلي. كما أن وصف أسلوب العينة (طبقية، عشوائية، قصدية) جاء عامًا، دون شرح دقيق للإجراءات الفعلية التي اتُبعت في تحديد المشاركين. لم تُقدّم المنهجية وصفًا ديموغرافيًا أو وظيفيًا متعمقًا لأفراد المجتمع والعينة، مثل توزيعهم بحسب الأقسام أو سنوات الخبرة أو المستوى الإداري، وهي بيانات ضرورية في مثل هذه الدراسات لتفسير النتائج لاحقًا بدقة.

## أوجه التميز

جاء عرض النتائج واضحًا ومنظمًا، حيث قُدمت في جداول إحصائية مدعومة بتحليلات كمية تتسق مع الفروض المطروحة. وقد حرص الباحث على الربط بين كل نتيجة وفرضها النظري المقابل، مما يعزز من التماسك الداخلي للدراسة، ويساعد القارئ على تتبع كيفية التحقق من صحة الفروض، كما ساهم ذلك في الوصول إلى استنتاجات دقيقة تستند إلى بيانات فعلية، وليس إلى الانطباعات أو التفسيرات الذاتية.

تميّزت مناقشة النتائج بربطها بالأدبيات والدراسات السابقة التي ناقشت العلاقة بين القيادة التشاركية والبراعة التنظيمية. هذا الربط أظهر أن بعض النتائج جاءت متسقة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة، مما يُكسب الدراسة بعدًا علميًا أوسع، ويعزز من صدقية الاستنتاجات. كذلك، فإن إشارات الباحث إلى دراسات محددة أعطت مصداقية عالية للتحليل، وأبرزت مدى وعيه بالجدل العلمي المحيط بالموضوع.

# تفسير النتائج

## أوجه القصور

رغم جودة التحليل الكمي، إلا أن الباحث لم يُقدّم تفسيرًا نظريًا معمقًا لأسباب العلاقات التي كشفت عنها النتائج، على سبيل المثال، عند إثبات وجود علاقة قوية بين "تفويض الصلاحيات" و"البراعة في الاستغلال"، لم تتم مناقشة لماذا قد تؤدي هذه العلاقة إلى تعزيز مرونة تنظيمية أو تحسين قدرة الوحدة على التكيف، أو كيف تختلف هذه العلاقة باختلاف السياق الإداري. افتقار هذه التفسيرات يحوّل النتائج إلى مجرد بيانات إحصائية دون بُعد تحليلي غني.

لم يُولِ الباحث اهتمامًا كافيًا للنتائج التي جاءت ضعيفة أو غير دالة إحصائيًا، ولم يُفرد لها مناقشة تحليلية تبين أسباب هذا الضعف أو تفسره وفق السياق المؤسسي. كما لم يناقش مدى إمكانية وجود متغيرات متداخلة أو تأثيرات وسيطة غير مدروسة قد تكون أثرت على النتائج. غياب هذه الرؤية النقدية يضاعف من العمق الأكاديمي للنقاش، ويُفقد الدراسة فرصة للإسهام في بناء نماذج تفسيرية أكثر تطورًا.

# التوصيات

## أوجه التميز

جاءت التوصيات نابعة من نتائج الدراسة بشكل منطقي ومباشر، ما يُعزّز من مصداقيتها العلمية. حيث أوصى الباحث بتفعيل آليات القيادة التشاركية داخل المؤسسات البلدية، لا سيما في الجوانب المتعلقة بتفويض الصلاحيات وتعزيز العلاقات الإنسانية، وهي المجالات التي أظهرت تأثيرًا إيجابيًا على أبعاد البراعة التنظيمية، وهذا الارتباط العضوي بين النتائج والتوصيات يدل على إدراك الباحث لأهمية التحول من النتائج الإحصائية إلى مقترحات عملية.

تميّزت التوصيات بمراعاة خصوصية البيئة المؤسسية العراقية، وخاصة في مديرية بلدية الموصل، ما يُضفي بعدًا واقعيًا ويجعل تنفيذ التوصيات أكثر قابلية للتحقيق. كما عكست التوصيات وعيًا بالتحديات الإدارية والهيكلية التي تواجه المؤسسات البلدية، مما ساعد في تقديم حلول تتسم بالمرونة والقابلية للتنفيذ الفعلي، وليست مجرد مقترحات مثالية أو بعيدة عن الواقع.

## أوجه القصور

لم تتضمن التوصيات ترتيبًا استراتيجيًا واضحًا حسب الأهمية أو التأثير، مثل تحديد ما يجب البدء به فورًا، وما يحتاج إلى تخطيط بعيد المدى، وغياب هذا الترتيب قد يربك متخذ القرار، ويؤدي إلى تشتت الجهود عند محاولة التنفيذ، كان من الأفضل تصنيف التوصيات إلى: فورية، متوسطة المدى، وطويلة المدى، مع ربط كل توصية بجهة مسؤولة عن تنفيذها.

.



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

