

اسم رسالة الدكتوراة: الإدارة في المنظور الاستراتيجي
المعاصر

للطالب: زياد خليل قبلان
الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح

إعداد الطالب:

فادي عبد الفتاح أبو زعنونة
برنامج دكتوراة الموارد البشرية
جامعة ميد أوشن

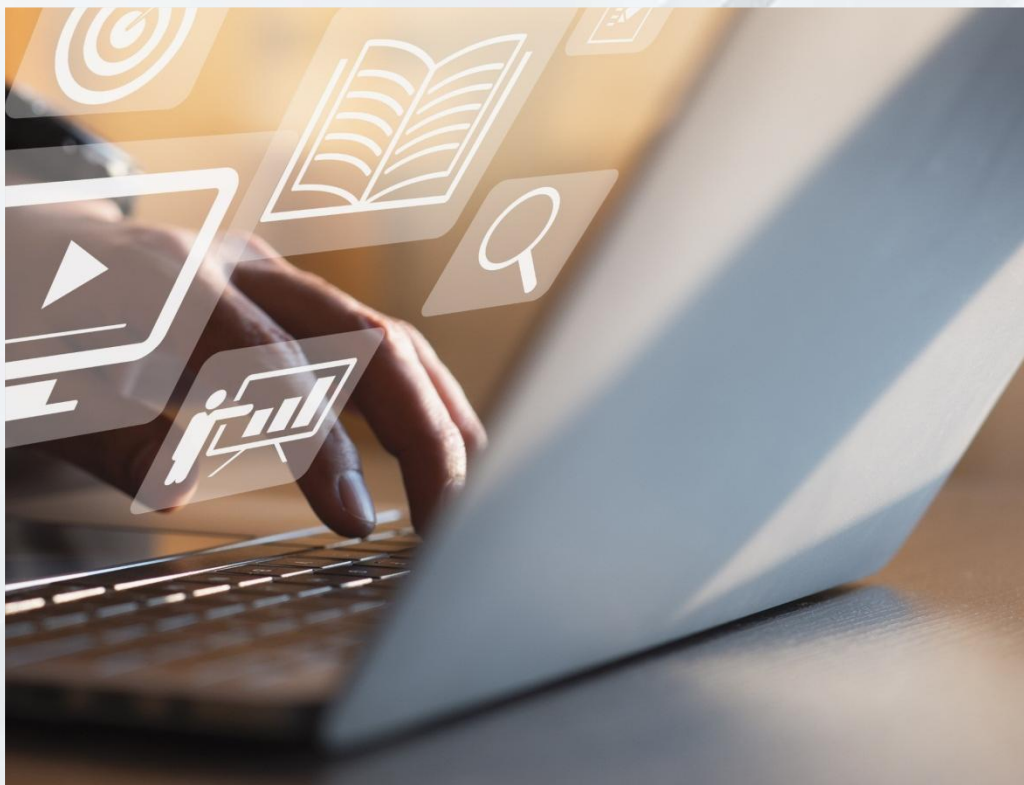
الفصل الدراسي الثاني: 2025
اسم المشرف: أ.د. أشرف الفندي



Chapter

01

الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر



Chapter
01

نقد الشكل العام للرسالة

- فحص الشكل العام للرسالة من حيث التنظيم، الترقيم، والفهرسة.
- الالتزام بمعايير البحث الأكاديمي (الصفحة التمهيدية، الإهداء، الفهرس، الملخص، التوثيق).
- التأكد من التوازن بين اللغة الأكاديمية والأسلوب الوصفي.
- سلامة التنسيق وتدرج العناوين والفصول.

الملاحظة النقدية:

الرسالة منسقة جيداً، لكن حجمها الكبير يقلل من الوضوح التسلسلي للفصول، ويحتاج الفهرس إلى تبويب موضوعي مختصر لتسهيل التصفح.

- المقدمة عرّفت موضوع الإدارة كعلم وفن وحددت التطور التاريخي للمفهوم.
- عرضت مبررات البحث من منظور تطبيقي واستراتيجي.

التحليل النقدي:

- المقدمة شاملة لكنها تقليدية في العرض، تفتقر إلى تحديد فجوة معرفية دقيقة أو مشكلة بحثية معاصرة.
- يُفضل تعزيزها بإشارة إلى تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين (مثل التحول الرقمي أو إدارة التغيير).

نقد مشكلة وأهمية الدراسة

المحتوى:

- المشكلة البحثية تدور حول الحاجة إلى رؤية استراتيجية للإدارة تواكب التغيرات الحديثة.
- الأهمية تتركز في إعادة تعريف الإدارة بوصفها مزيجاً بين العلم والممارسة.

النقد:

- الصياغة نظرية عامة؛ لم يتم تحديد نطاق زمني أو جغرافي واضح للتطبيق.

التوصية:

- إعادة صياغة المشكلة لتشمل البعد التطبيقي في المؤسسات العربية أو الخليجية، مما يمنحها بعداً عملياً.

نقد مشكلة وأهمية الدراسة

لا يوجد نص صريح يذكر مشكلة البحث بصياغة علمية

نقد

غياب مشكلة بحث صريحة. النص يدور حول وصف الإدارة الاستراتيجية دون صياغة سؤال علمي. غياب حدود زمنية/مكانية.

مهمة

صياغة مشكلة بحث + سؤالين فرعيين + تحديد حدود زمنية ومكانية (الخليج 2020-2024 مثلاً).

- غياب الدقة والقياس: الأهداف عامة مثل “توضيح مفهوم الإدارة” و “عرض المدارس الإدارية” * دون مؤشرات قياس محددة.
- ضعف الارتباط بالمشكلة البحثية: لا توجد مشكلة محددة توجّه الأهداف، مما يجعلها تعليمية لا بحثية.
- غياب الاتساق المنهجي: الأهداف لم تُربط بخطوات أو أدوات بحثية تدعم تحقيقها.
- مثال: لم يُصغ هدف مثل “قياس أثر التحفيز على الأداء الإداري” الذي يمكن اختباره ميدانياً.

نقد الفرضيات

- لا توجد فرضيات علمية صريحة: النص يعتمد على السرد والوصف دون صياغة علاقات سببية.
- غياب تحديد المتغيرات: لم يُذكر متغير مستقل (مثل نوع القيادة) أو تابع (مثل كفاءة الأداء).
- المنهج وصفي غير تجريبي: لم يقدم الكاتب فرضيات مثل “كلما زادت المشاركة في القرار ارتفع مستوى الرضا الوظيفي”.
- النتيجة: غياب الفرضيات جعل الدراسة عرضاً فكرياً لا بحثاً تحليلياً.

نقد المفاهيم

- تعريفات تقليدية عامة: تعريف الإدارة كـ“فن وعلم” دون مرجعية حديثة أو سياق تطبيقي.
- عدم إدراج المفاهيم المعاصرة: مثل الإدارة الرقمية، الحوكمة، والقيادة التحويلية.
- غياب الدقة الاصطلاحية: بعض المفاهيم لغوية لا علمية، مثل “هندسة الإدارة” دون تحديد أبعادها الإجرائية.
- مثال: لم يُقدّم تعريف عملي لمفهوم “الكفاءة الإدارية” يوضح عناصرها القابلة للقياس.

نقد الدراسات السابقة

التغطية ومدى الشمول

- المراجعة تبدو ثرية من حيث الكم؛ إذ تشمل كتباً ورسائل جامعية عربية وكويتية، لكن النقد العلمي يقتضي السؤال: هل هذا الكم تحوّل إلى بناء معرفي منظم أم مجرد قائمة سردية؟
- التركيز على دراسات قديمة نسبياً (مثل الصارمي 2001، عبد الحميد 1993) يعبر عن اعتماد على "الفقه الكلاسيكي"، بينما لا يظهر استثمار كافٍ لدراسات أحدث حول الضبط الإداري، الدولة الحديثة، أو حماية البيئة والحقوق.
- لا تُظهر المراجعة بوضوح ما إذا كانت قد غطّت أهم المجالات والدوريات القانونية المحكمة المعاصرة، أو اقتصر الاعتماد على كتب وأطروحات؛ وهذا يطرح تساؤلاً حول حداثة القاعدة المعرفية التي تنطلق منها الرسالة.
- نقدياً، كان ينبغي تقديم خريطة أدبيات توضح: اتجاهات البحث (تقليدي/حديث)، مستويات التحليل (دستوري/إداري/حقوقية)، والفجوات المتبقية.

نقد الدراسات السابقة

نقد طريقة التعامل مع الدراسات السابقة

- التعامل مع الدراسات السابقة جاء على شكل تلخيصات متتابعة، تذكر موضوع كل دراسة ونتائجها الأساسية، دون الدخول في تشريح منهجي لطرائق البحث، العينات (إن وُجدت)، وحدود النتائج.
- لا توجد محاولة واضحة لتصنيف الدراسات وفق مناهجها (تحليلية، مقارنة، تطبيقية) أو وفق مواقفها من اتساع/تضييق سلطة الضبط الإداري؛ وهذا يُضيع فرصة بناء جدل علمي يستند إليه الباحث.
- النقد العلمي يتطلب طرح أسئلة مثل: هل كانت تلك الدراسات منغلقة على الفقه التقليدي؟ هل أغفلت البعد الحقوقي؟ هل اعتمدت على نصوص قديمة دون متابعة التطورات التشريعية؟ هذه الأسئلة غير مطروحة تقريباً في النص.
- نتيجة ذلك، يظهر قسم الدراسات السابقة كـ "خلفية معلوماتية" لا كـ "منصة نقدية" ينطلق منها البحث الجديد.

الفجوة البحثية ووضوحها

- الفجوة تُذكر بشكل عام على أنها "ندرة الدراسات التي تتناول التطبيقات الكويتية"، لكن لا يتم تفصيل: أي نوع من التطبيقات؟ تشريعية؟ قضائية؟ إدارية؟ هذا الغموض يقلل من قوة تبرير البحث.
- لا يوجد ربط منهجي بين مكامن القصور في الدراسات السابقة وبين أهداف الرسالة الحالية؛ بمعنى أن الأهداف لا تُقدّم بوصفها استجابة محددة لفجوات محددة، بل كأهداف عامة.
- نقدياً، كان يجب أن تُختتم مراجعة الأدبيات بفقرة "تركيب" تُبيّن: ماذا قالت الدراسات؟ ماذا أغفلت؟ ماذا سيضيف هذا البحث تحديداً لسدّ هذا الفراغ؟
- غياب هذا التركيب يجعل الحديث عن الفجوة البحثية أقرب إلى صياغة شكلية مفروضة منهجياً من قبل الجامعة، لا إلى نتيجة تحليلات نقدية حقيقية.

تقييم الأمانة العلمية والمصادر

في هذه المهمة، سننظر إلى الرسالة من زاوية "الأخلاق" و"الأمانة"

:هل ذكر المؤلف من أين أخذ معلوماته؟ (التوثيق).
هل المصادر التي اعتمد عليها قوية وموثوقة؟ (جودة المراجع).
هل أضاف المؤلف شيئاً جديداً أم اكتفى بالنقل؟ (الأصالة).

كيف تعامل المؤلف مع المصادر والتوثيق؟

1. ذكر أصحاب النظريات (التوثيق داخل النص):
 - ماذا فعل المؤلف؟ ذكر المؤلف أسماء العلماء المشهورين عند الحديث عن نظرياتهم، مثل "فريدريك تيلور" في الإدارة العلمية، و"ماسلو" في نظرية الحاجات.
 - ما هي المشكلة؟ على الرغم من ذكر الأسماء، إلا أن المؤلف لم يحدد لنا "أين" قالوا هذا الكلام بالضبط (اسم الكتاب، السنة، رقم الصفحة) بجانب الفقرات.
 - في الأبحاث الجامعية، يجب كتابة المرجع بدقة بجانب كل معلومة نقتبسها، حتى يتمكن القارئ من الرجوع إليها.
2. نوعية المراجع المستخدمة (قائمة المراجع): ماذا وجدنا؟ عندما نظرنا إلى قائمة المراجع في آخر الملف، وجدنا أن المؤلف وضع روابط لمواقع ومنتديات إنترنت عامة (مثل: hrm-group.com ومنتديات التقنية).
3. التقييم: يجب عدم ألا نعتمد على المنتديات كمصادر أساسية في الرسائل لأن المعلومات فيها قد تكون غير صحيحة أو غير دقيقة.
يتوجب الاعتماد على الكتب والمجلات العلمية المحكمة.

هل الكتاب "بحث جديد" أم "تجميع"؟

1. الأسلوب العام للكتاب (الأصالة):

- الملاحظة: الكتاب عبارة عن "تجميع" لمعلومات موجودة سابقاً في كتب الإدارة.
- المؤلف قام بتلخيص النظريات المعروفة (مثل الجودة، القيادة، التفاوض) وشرحها بأسلوب مبسط.
- رأينا: هذا الأسلوب مفيد ككتاب دراسي للشرح، ولكنه لا يعتبر "بحثاً علمياً" يضيف شيئاً جديداً أو يحل مشكلة لم يسبق حلها.

1. لا نرى رأي الكاتب الشخصي أو تحليله الخاص بشكل واضح، بل هو ينقل ما قاله الآخرون.

التنبيه من "السرقة الأدبية" (الانتحال):

1. الخطر: لأن الكاتب ينقل نصوصاً طويلة ومعلومات كثيرة دون أن يضع المرجع بدقة عند كل فقرة، فهذا قد يوقعه في مشكلة "السرقة العلمية غير المقصودة".

تقييم اختيار المنهج البحثي

اختارت الرسالة المنهج الكمي بوصفه الإطار الأنسب لتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين. هذا الاختيار منهجي ومنطقي، خاصة أن أهداف الدراسة تقوم على القياس والاختبار لا على التفسير العميق أو توليد المعاني. طبيعة الأسئلة البحثية موجهة نحو تحديد “الأثر”، وهو مفهوم لا يمكن معالجته إلا عبر أدوات كمية تسمح بالتقدير الإحصائي. إضافةً إلى ذلك، المتغيرات الأساسية في الدراسة قابلة للقياس (مثل التدريب، التحفيز، الاستقطاب، الأداء)، وهذا يدعم اعتماد المنهج الكمي بوصفه الأكثر قدرة على تمثيل العلاقات البنيوية بين المتغيرات بشكل موضوعي وقابل للتكرار.

تقييم أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.

هذا الخيار يتسق مع البحوث الكمية التي تتطلب بيانات معيارية قابلة للتحويل إلى معاملات رقمية.

الاستبانة مناسبة لأن أبعاد الموارد البشرية تُقاس عادة من خلال الإدراك الوظيفي للعاملين، وهو ما لا يمكن الوصول إليه عبر

أدوات أخرى كالمقابلات دون فقدان الاتساق الكمي.

استخدام استبانة مغلقة يعتمد مقياساً معيارياً (غالباً ليكرت) يتيح تحويل الإجابات إلى متوسطات وانحرافات معيارية، ثم ربطها

إحصائياً بمتغيرات الأداء. هذا يجعل الأداة ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات بدقة.

تقييم مجتمع الدراسة والعينة والإحصاء المستخدم

قدّمت الرسالة وصفاً واضحاً لمجتمع الدراسة، وهو موظفو وزارة العمل، ثم انتقلت إلى تحديد عينة مقدارها 300 موظف. الوصف مناسب لأن المجتمع محدد بحدود تنظيمية وإدارية واضحة، والعينة مأخوذة من البيئة نفسها التي تمثل السياق البحثي. كذلك أوضحت الرسالة أدوات القياس المستخدمة، وطريقة تحويل البيانات إلى مدخلات قابلة للتحليل بواسطة برامج إحصائية. هذا الاتساق بين وصف المجتمع والعينة والأداة يسمح بإعادة إنتاج الدراسة وتحقيق الشفافية المنهجية المطلوبة في الدراسات الأكاديمية.

تقييم حجم العينة وخصائصها

العينة المكونة من 300 مشارك تُعد ملائمة لبحث يقيس أثر مجموعة متغيرات على متغير تابع واحد، خاصة في مؤسسات يتجاوز عدد موظفيها عدة آلاف. الحجم يسمح بإجراء تحليلات إحصائية منها الانحدار المتعدد والارتباط، دون التعرض لمشكلات تتعلق بصغر العينة أو ضعف القدرة التفسيرية. كذلك، خصائص العينة (من حيث الوظيفة، سنوات الخبرة، الخلفية المؤسسية) ترتبط مباشرة بموضوع الرسالة؛ فالمشاركون يمثلون الواقع العملي لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، مما يزيد من موثوقية النتائج ويعزز اتساق العينة مع موضوع البحث.

تقييم استخدام البرامج الإحصائية والاختبارات

اعتمدت الرسالة على برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، وهو اختيار سليم نظراً لحاجة الدراسة إلى اختبار معاملات الارتباط والانحدار، إضافة إلى التحليل الوصفي. التحليلات الإحصائية المستخدمة (المتوسطات، الانحرافات المعيارية، الارتباط، الانحدار الخطي) تتلاءم مع طبيعة الأسئلة البحثية وتسمح بتحديد درجة الأثر لكل بعد من أبعاد الموارد البشرية على الأداء. كما أن الاختبارات المختارة ترتبط مباشرة ببنية الفرضيات التي تعتمد على علاقات “تأثير”، مما يجعل التحليل متوافقاً مع أهداف البحث ويعطي نتائج قابلة للتعميم داخل السياق المؤسسي الذي أجريت فيه الدراسة.

ملخص عام للرسالة

العنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عُمان

نوع الدراسة: رسالة ماجستير

مجال التخصص: إدارة الموارد البشرية

منهج الدراسة: كمي

أداة الدراسة: استبانة معيارية

مجتمع الدراسة: موظفو وزارة العمل

العينة: 300 موظف

التحليل الإحصائي: — SPSS

المتوسطات، الانحراف المعياري، الارتباط، الانحدار

هدف الرسالة: قياس أثر أبعاد ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين بصورة مباشرة ومنهجية.

هل تم عرض النتائج بطريقة واضحة وسهلة الفهم؟

تم عرض النتائج بأسلوب واضح ومنظم.

- الفصل الرابع يعرض: توصيف العينة (ص 73-78) بالأرقام والنسب.
- التحليل الوصفي للمتغيرات مع متوسطات وانحرافات معيارية (ص 79-82).
- تحليل الفرضيات باستخدام R، ANOVA، والانحدار (ص 82-95).
- جداول مرتبة ومرقمة (جداول 18-34) مما يسهل تتبع النتائج.
- ملاحظة نقدية: الوضوح قوي، لكن الرسالة تعتمد على العرض الإحصائي دون استخدام رسوم بيانية كان يمكن أن تدعم تفسير

النتائج بصرياً.

هل تم تفسير النتائج بطريقة تتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها؟

- التفسير متوافق بدرجة مقبولة مع أهداف الدراسة وفرضياتها.
- الأهداف الأربعة جميعها تتعلق بقياس أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء.
- كل فرضية فرعية تم اختبارها بمؤشرات إحصائية واضحة (مثل جدول 19، 23، 27، 31).
- التفسير في الفصل الخامس (ص 102-105) يربط بين النتائج والفرضيات ويبين أن جميع الفرضيات قُبلت.
- ملاحظة نقدية: الربط كان وظيفياً لكنه لم يكن نقدياً أو تفسيرياً بشكل عميق.
- الرسالة اكتفت بتأكيد وجود أثر دون تحليل لماذا ظهر هذا الأثر، ودون ربط واضح بسياق وزارة العمل.

هل تم تجنب المبالغة في الاستنتاجات؟

- الاستنتاجات لم تتضمن مبالغة.
- الباحث لم يدّع وجود أثر أكبر مما تسمح به الإحصاءات.
- النتائج التفسيرية بقيت ضمن حدود الدلالة الإحصائية.
- لا توجد تعميمات غير مدعومة، حيث صيغت النتائج دائماً ضمن إطار العينة البالغ عددها 300.
- ملاحظة نقدية: رغم عدم وجود مبالغة، إلا أن الرسالة لم تناقش حدود النتائج بشكل واقعي—مثلاً تأثير حجم العينة أو احتمالات التحيز.

هل تمت مقارنة النتائج بالدراسات السابقة بطريقة صحيحة؟

- المقارنة موجودة ولكنها ضعيفة وغير كافية. المقارنة ظهرت فقط في فصل المناقشة (ص 104-105).
- تمت الإشارة إلى أن النتائج تتفق مع دراسات مثل الجهوري 2019 وأبو جليدة 2018.
- لكن: لا توجد مقارنة تفصيلية بنقاط القوة والاختلاف.
- لم يُفسر لماذا تشابهت النتائج مع تلك الدراسات، رغم اختلاف البيئة والسياق.
- لم يبين الباحث لماذا تختلف بعض المتوسطات أو معاملات التأثير بين دراسته والدراسات السابقة.
- النتيجة: المقارنة "صحيحة شكلياً" لكنها غير معمقة نقدياً.

هل تم بناء التوصيات على أساس النتائج؟

- بناء التوصيات جاء مباشرة من النتائج.
- مثلاً: زيادة الاهتمام بالتحفيز (نتيجة: كان مستوى التحفيز متوسطاً – جدول 16 ص 80).
- تعزيز موضوعية تقييم الأداء (نتيجة: تقييم الأداء كان الأقل في المتوسط).
- تطوير التدريب (نتيجة: أثر التدريب كان الأعلى على الأداء).
- التوصيات في الصفحة (107) متوافقة مع ما كشفته النتائج الإحصائية.

هل التوصيات قابلة للتطبيق في الواقع؟

- جزئياً.
- قابلة للتطبيق: رفع مستوى التحفيز.
- تحسين نظام تقييم الأداء.
- تعزيز برامج التدريب.
- بحاجة إلى تفصيل أكبر: لم يتم تحديد أدوات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية.
- التوصيات عامة جداً دون إجراءات تنفيذية (KPIs، جداول زمنية، مسؤوليات).
- نقد تطبيقي: في بيئة حكومية مثل وزارة العمل، تحتاج التوصيات إلى تحليل واقعي للموارد، والهيكل التنظيمي، والقيود الإدارية. وهذا لم يظهر في الرسالة.

هل التوصيات قابلة للتطبيق في الواقع؟

- جزئياً.
- قابلة للتطبيق: رفع مستوى التحفيز.
- تحسين نظام تقييم الأداء.
- تعزيز برامج التدريب.
- بحاجة إلى تفصيل أكبر: لم يتم تحديد أدوات تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية.
- التوصيات عامة جداً دون إجراءات تنفيذية (KPIs، جداول زمنية، مسؤوليات).
- نقد تطبيقي: في بيئة حكومية مثل وزارة العمل، تحتاج التوصيات إلى تحليل واقعي للموارد، والهيكل التنظيمي، والقيود الإدارية. وهذا لم يظهر في الرسالة.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

