

دراسات نقدية 3

مهمة الأسبوع الثالث

إعداد الطالب :

فهد بن صالح السعوي

242001442



**الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين
القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي
(بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان 2019-2024)**



البيان	التفاصيل
العنوان	الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي (بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان 2024-2019)
الباحثة	د. مها عبد العزيز أحمد الحاج
الجامعة	جامعة النيلين – كلية الدراسات العليا – الخرطوم، السودان
الدرجة	دكتوراه
المشرفون	د. محمد عبد العاطي عبد الله المكي، د. إيمان أحمد عمار أحمد
سنة النشر	2026
المجلة	مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية – المجلد 7، العدد 2
DOI	https://doi.org/10.53796/hnsj72/28

نقد اختيار المنهج البحثي

صرّحت الباحثة في متن الدراسة أنها "اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي إلى جانب دراسة الحالة نسبةً لملائمة هذه المناهج مع طبيعة الدراسة الحالية باستخدام برنامج Amos هذا الجمع بين ثلاثة مناهج في جملة واحدة يثير عدة تساؤلات منهجية جوهرية. فالمنهج الوصفي التحليلي هو بالفعل المنهج المناسب لطبيعة الدراسة التي تستهدف قياس العلاقات بين متغيرات (القيادة الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الأداء المؤسسي) واختبار نموذج وساطة بنائي. لكن ذكر "المنهج التاريخي" لم يُدعم بأي إجراء عملي ظاهر في الدراسة، فلم تُستخدم وثائق تاريخية ولم يُحلّل تطور الظاهرة عبر الزمن، وإنما اقتصر الأمر على جمع بيانات مقطعية بالاستبانة. كذلك فإن وصف الدراسة بأنها "دراسة حالة" يتناقض مع المفهوم الأكاديمي لدراسة الحالة الذي يتطلب تعدد مصادر البيانات (مقابلات معمقة، ملاحظة، تحليل وثائق)، في حين اكتفت الدراسة بأداة واحدة هي الاستبانة. هذا الخلط بين المناهج دون تبرير إجرائي واضح لكل منها يُضعف الدقة المنهجية للرسالة ويُعد من الأخطاء الشائعة في الرسائل العربية.

نقد العينة (نوعها وحجمها)

ذكرت الدراسة صراحة أنها استخدمت "عينة ميسرة بلغ حجمها (140) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية"، وأن "الاستبانة" وُزعت على هؤلاء العاملين. وهنا يبرز نقدان جوهريان:

أولاً: العينة الميسرة من أضعف أنواع المعاينة غير الاحتمالية، حيث تعتمد على سهولة الوصول إلى المبحوثين وليس على أسس علمية تضمن تمثيلهم لمجتمع الدراسة. في دراسة تطمح لاستخدام نمذجة المعادلات البنائية SEM وتعميم نتائجها على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان، كان ينبغي استخدام عينة عشوائية طبقية تراعي حجم كل بنك والتوزيع الوظيفي للعاملين فيه. ومع أن الباحثة بررت ذلك ضمناً بطبيعة بيئة العمل المصرفي، إلا أن هذا الاختيار يُقيّد بشكل مباشر إمكانية تعميم النتائج.

نقد العينة (نوعها وحجمها)

ثانياً: حجم العينة البالغ 140 مفردة يقع في الحد الأدنى المقبول لتحليل SEM وفقاً لأدبيات المنهجية (Hair et al., 2019; Kline, 2016). فالنموذج المقترح يتضمن ثلاثة متغيرات كامنة رئيسية (القيادة الإستراتيجية بأبعادها، الثقافة التنظيمية بأبعادها، الأداء المؤسسي بأبعاده)، وكل متغير كامن يتضمن عدة أبعاد فرعية ومؤشرات مُقاسة، مما يعني أن عدد المُعَلِّمات Parameters المُقدَّرة في النموذج قد يتجاوز قدرة العينة على إنتاج تقديرات مستقرة. القاعدة العامة تقتضي ما لا يقل عن 10-20 مفردة لكل مُعَلِّم يُقدَّر، وهو ما قد لا يتحقق هنا بشكل كافٍ.

نقد الأساليب الإحصائية المستخدمة

ذكرت الدراسة أن "البيانات تم تحليلها باستخدام برنامجي SPSS وAMOS، بهدف اختبار الفرضيات المباشرة وغير المباشرة للنموذج المقترح". اختيار SPSS للتحليل الوصفي و AMOS لنمذجة المعادلات البنائية CB-SEM هو اختيار مناسب ومتسق مع أهداف الدراسة من حيث المبدأ. غير أن هناك عدة ثغرات إحصائية يمكن رصدها:

أولاً: لم تُذكر في المستخلص أو النص المتاح أي مؤشرات لجودة مطابقة النموذج Model Fit Indices، وهي مؤشرات إلزامية عند استخدام CB-SEM عبر AMOS. فمن المفترض الإبلاغ عن مؤشرات مثل: χ^2/df ، CFI، TLI، SRMR، RMSEA، وبيان ما إذا كانت تقع ضمن الحدود المقبولة. غياب هذه المؤشرات يجعل من المستحيل الحكم على مدى ملائمة النموذج البنائي المقترح للبيانات الفعلية.

نقد الأساليب الإحصائية المستخدمة

ثانياً: أكدت الدراسة أن "الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً"، لكن لم يتضح ما إذا تم استخدام اختبار Bootstrap بعدد عينات 5000 (أو أكثر) لاختبار معنوية الأثر غير المباشر، أم تم الاكتفاء بطريقة Sobel التقليدية أو بمجرد مقارنة معاملات المسار. الأدبيات المنهجية الحديثة (Preacher & Hayes, 2008; Zhao et al., 2010) تؤكد أن Bootstrap هو الأسلوب الأكثر دقة وموثوقية لاختبار الوساطة، خاصة مع العينات الصغيرة نسبياً.

ثالثاً: لم يُشر بوضوح إلى ما إذا تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) بشكل مستقل قبل اختبار النموذج البنائي (النهج ذو الخطوتين الموصى به Two-Step Approach من Anderson & Gerbing, 1988)، ولا إلى مؤشرات الصدق التقاربي $AVE \geq 0.50$ والصدق التمييزي معيار Fornell-Larcker والثبات المركب $CR \geq 0.70$ هذه المؤشرات تُعد ركائز أساسية لتقييم نموذج القياس قبل الانتقال لاختبار النموذج البنائي.

غيابها يُثير تساؤلات حول مدى استيفاء الدراسة للمتطلبات الإحصائية المعيارية لتحليل SEM.

نقد الفجوة البحثية

صرّحت الباحثة أن الفجوة البحثية تتمثل في أنه "لم توجد دراسة -على حد علم الباحثين- تصف الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط يفسّر نسبة التأثير غير المباشر للقيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، خاصة باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية". "SEM هذا الادّعاء يحتاج مراجعة دقيقة، فالدراسة نفسها في قسم الدراسات السابقة أشارت إلى دراسة Nguyen, Pham & Tran (2023) التي "أثبتت أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء"، وكذلك دراسة الديراوي (2019) التي أكدت "أثر الثقافة التنظيمية كوسيط ومُعزز للأثر بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المنظمات". فوجود هذه الدراسات في مراجعة الأدبيات يُضعف الادّعاء بأن الفجوة غير مسبقة بالكامل. كان الأدق أن تُحدد الفجوة في السياق المحلي السوداني المصرفي تحديداً، وهو ما أشارت إليه الباحثة جزئياً بقولها إن القطاع المصرفي "لم يحظ بدراسة كافية" في البيئة المحلية.

نقد نموذج الدراسة وبنيته النظرية

صمّمت الباحثة نموذجاً يتضمن ثلاثة متغيرات: القيادة الإستراتيجية (متغير مستقل)، الثقافة التنظيمية (متغير وسيط)، والأداء المؤسسي (متغير تابع). وقد ذكرت أن نموذج الدراسة أُعدّ "من الدراسات السابقة، 2025م". ومع أن النموذج يتسق نظرياً مع العديد من الأطر النظرية المعتمدة، إلا أن هناك ملاحظات:

أولاً: لم تُحدد الدراسة بشكل صريح النظرية الأساسية Grand Theory التي يستند إليها النموذج. فهل يقوم على نظرية القيادة الإستراتيجية لـ Hitt et al. (2011) التي أشارت إليها في الإطار النظري؟ أم على نموذج Schein (2010) للثقافة التنظيمية؟ أم على إطار الأداء المتوازن Balanced Scorecard؟ التأسيس النظري الواضح للنموذج يُعد ضرورة لتبرير اختيار الأبعاد والعلاقات المفترضة.

نقد نموذج الدراسة وبنيته النظرية

ثانياً: بالنسبة لأبعاد القيادة الإستراتيجية، استندت الدراسة إلى نموذج Hitt et al. (2011) الذي يتضمن ست ممارسات، لكن لم يتضح ما إذا تم تبني جميع الأبعاد الستة أم تم الاختيار الانتقائي لبعضها، وما هو المبرر المنهجي لذلك.

ثالثاً: التعريف الإجرائي للأداء المؤسسي بوصفه "القاسم المشترك لكافة الجهود المبذولة من قبل الموظفين والعاملين والمدراء" هو تعريف فضفاض وغير دقيق إجرائياً، ولا يُميّز بوضوح بين الأداء الفردي والأداء المؤسسي، مما يُصعّب عملية القياس الدقيق ويُضعف البناء المفاهيمي للمتغير التابع.

نقد تفسير النتائج وحدودها

أظهرت النتائج أن "التخطيط الإستراتيجي يمثل البُعد الأكثر تأثيراً ضمن أبعاد القيادة الإستراتيجية" وأن "المعتقدات التنظيمية جاءت في مقدمة أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً" وأن "الإنتاجية والكفاءة تصدرت أبعاد الأداء المؤسسي تأثيراً". هذه نتائج قيّمة، لكنها تحتاج لتفسير أعمق:

فالنتيجة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي منطقية في بيئة مصرفية تتطلب رؤية طويلة المدى، لكن السؤال الذي لا تُجيب عنه الدراسة هو: ما الذي يجعل التخطيط أكثر تأثيراً من بقية الأبعاد كتنمية رأس المال البشري أو الثقافة الأخلاقية؟ وهل يعود ذلك لطبيعة القطاع المصرفي تحديداً أم لقصور في ممارسة الأبعاد الأخرى؟ كما أن وصف الوساطة بأنها "جزئية" يعني أن جزءاً من أثر القيادة الإستراتيجية على الأداء ينتقل مباشرة دون المرور بالثقافة

التنظيمية

نقد تفسير النتائج وحدودها

لكن لم تُذكر نسبة التأثير غير المباشر مقارنة بالتأثير الكلي VAF - Variance Accounted For، وهو مؤشر أساسي لتحديد حجم الوساطة وأهميتها العملية.

أخيراً، ينبغي التنبيه إلى أن الدراسة أُجريت في فترة (2019-2024) وهي فترة شهد فيها السودان أحداثاً سياسية واقتصادية وأمنية غير مسبوقة، مما قد يكون أثر بشكل كبير على استجابات المبحوثين وعلى واقع العمل المصرفي نفسه، وهو سياق لم تناقشه الدراسة بالقدر الكافي ضمن حدودها ومحدداتها

الخلاصة

تُقدّم هذه الرسالة إسهاماً معرفياً ملموساً في دراسة الأداء المؤسسي من خلال توظيف نمذجة المعادلات البنائية لاختبار الوساطة، وهو اتجاه إحصائي متقدم يُحسب لها. غير أن عدة قرارات منهجية وردت صراحة في متن الدراسة – من الخلط بين ثلاثة مناهج دون تبرير إجرائي، إلى الاعتماد على عينة ميسرة محدودة الحجم، وغياب التفصيل في مؤشرات SEM الإلزامية – تُشكّل قيوداً حقيقية على متانة النتائج وقابليتها للتعميم.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

