

دراسات نقدية 3

مهمة الأسبوع الخامس

إعداد الطالب :

فهد بن صالح السعوي
242001442



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



مقدمة

يتناول هذا التقرير التحليل النقدي لرسالة دكتوراه بعنوان "الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي (بالطبيق على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان 2019-2024)"، وهي من إعداد الباحثة د. مها عبد العزيز أحمد الحاج، تحت إشراف د. محمد عبد العاطي عبد الله المكي ود. إيمان أحمد عمار أحمد، من كلية الدراسات العليا – جامعة النيلين، الخرطوم، السودان. نُشرت الدراسة في مجلة العلوم

الإنسانية والطبيعية – المجلد 7، العدد 2، بتاريخ فبراير 2026م، برقم DOI: <https://doi.org/10.53796/hnsj72/28>.

تم اختيار هذه الرسالة لعدة أسباب: أولها حداثة النشر (2026م)، وثانيها ارتباطها بموضوع محوري في الإدارة الإستراتيجية وهو العلاقة بين القيادة والأداء من خلال آلية وسيطة (الثقافة التنظيمية)، وثالثها تطبيقها في بيئة محلية سودانية تعاني من شح الدراسات المتخصصة في القطاع المصرفي، فضلاً عن استخدامها لنمذجة المعادلات البنائية (SEM) وهي تقنية إحصائية متقدمة تستحق التقييم النقدي.

ملخص الرسالة

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، مع قياس الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان خلال الفترة 2019-2024م. انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها أن الدراسات السابقة ركزت على العلاقة المباشرة بين القيادة والأداء دون تقديم تفسير علمي للآليات التي ينتقل من خلالها هذا التأثير، خاصة في البيئة المصرفية السودانية. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج التاريخي ودراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ميسرة قوامها (140) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية. تم تحليل البيانات ببرنامجي SPSS و AMOS وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للقيادة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي، وأن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. كما تبين أن التخطيط الإستراتيجي هو البعد الأكثر تأثيراً ضمن القيادة الإستراتيجية، وأن المعتقدات التنظيمية تتصدر أبعاد الثقافة التنظيمية، بينما جاءت الإنتاجية والكفاءة في مقدمة أبعاد الأداء المؤسسي تأثراً.

نقاط القوة

على صعيد الموضوع والمشكلة البحثية: تتميز الدراسة باختيار موضوع ذي أهمية نظرية وتطبيقية عالية، إذ تجاوزت مجرد دراسة العلاقة المباشرة بين القيادة والأداء إلى البحث في الآلية التفسيرية (الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط)، وهو ما يُعد إضافة نوعية للأدبيات العربية في هذا المجال. كما أن مشكلة البحث مصاغة بوضوح من خلال سؤال رئيسي وأربعة أسئلة فرعية مترابطة ومنطقية التسلسل.

على صعيد الإطار النظري: قدّمت الباحثة عرضاً منظماً للمفاهيم الثلاثة الرئيسية (القيادة الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الأداء المؤسسي) مع الاستناد إلى نماذج فكرية معروفة مثل نموذج (Hitt et al., 2011) لممارسات القيادة الإستراتيجية. كما أن مراجعة الدراسات السابقة تضمّنت مزيجاً من الدراسات العربية والأجنبية الحديثة (2019-2024)، وصولاً إلى تحديد فجوة بحثية واضحة ومبررة.

نقاط القوة

على صعيد المنهجية والتحليل الإحصائي: يُحسب للدراسة استخدامها لنمذجة المعادلات البنائية (SEM) عبر برنامج AMOS، وهو أسلوب إحصائي متقدم يسمح بقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في آن واحد، مما يعزز من قوة النتائج ودقتها مقارنة بأساليب الانحدار التقليدية. كما أن الجمع بين SPSS للتحليل الوصفي و AMOS للاختبار النموذج البنائي يعكس وعياً منهجياً لدى الباحثة.

على صعيد النتائج: جاءت النتائج متسقة مع الأدبيات السابقة ومنطقية في سياقها، حيث أكدت الوساطة الجزئية للثقافة التنظيمية، وهو ما يعني أن القيادة الإستراتيجية تؤثر في الأداء مباشرة وعبر الثقافة التنظيمية أيضاً، وهذه نتيجة دقيقة ومنسجمة مع الواقع المؤسسي.

نقاط الضعف

أولاً: على مستوى العنوان والمشكلة البحثية

العنوان واضح ومحدد بشكل عام، غير أنه يتضمن الفترة الزمنية (2019-2024) مما يوحي بأن الدراسة طويلة أو أنها تتبع تطور المتغيرات عبر الزمن، بينما هي في الواقع دراسة مقطعية (Cross-sectional) اعتمدت على استبانة وُزعت في وقت واحد. هذا التناقض قد يُربك القارئ بشأن الطبيعة الفعلية للتصميم البحثي. كذلك فإن ادعاء الباحثة بأنه "لم توجد دراسة على حد علم الباحثين" تناولت الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة والأداء باستخدام SEM هو ادعاء جريء يحتاج إلى مزيد من التدقيق، لا سيما أن دراسة الديراوي (2019) المذكورة في الدراسات

السابقة تناولت بالفعل الثقافة التنظيمية كوسيط، وكذلك دراسة. (Nguyen, Pham & Tran (2023).

نقاط الضعف

ثانياً: على مستوى المنهجية

تُثير المنهجية عدة ملاحظات جوهرية. فقد ذكرت الباحثة أنها اعتمدت ثلاثة مناهج (الوصفي التحليلي، التاريخي، دراسة الحالة) دون أن توضح بشكل كافٍ كيف تم توظيف المنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة عملياً ضمن الدراسة، إذ يبدو أن التحليل اقتصر فعلياً على المنهج الوصفي التحليلي فقط. هذا التعدد غير المبرر في المناهج يُضعف الصرامة المنهجية.

أما بخصوص العينة، فإن استخدام العينة الميسرة (Convenience Sampling) يُعد من أضعف أساليب المعاينة لأنه لا يضمن تمثيل المجتمع الأصلي، كما أن حجم العينة البالغ (140) مفردة يُثير تساؤلاً حول كفايته لتطبيق نمذجة المعادلات البنائية، إذ يوصي كثير من المختصين بحد أدنى يتراوح بين 200 إلى 300 مفردة لتحقيق الاستقرار في تقديرات SEM، خاصة عند وجود متغيرات كامنة متعددة. كما أن الدراسة لم تحدد عدد البنوك التجارية المستهدفة في بورتسودان ولا حجم مجتمع الدراسة الكلي، مما يُصعّب تقييم مدى كفاية العينة وتمثيليتها.

نقاط الضعف

ثالثاً: على مستوى الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري يميل إلى السرد الوصفي لمفاهيم القيادة والثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي أكثر من كونه بناءً تحليلياً نقدياً للأدبيات. كما أن التعريف الإجرائي للأداء المؤسسي جاء عاماً وفضفاضاً بصورة ملحوظة ("القاسم المشترك لكافة الجهود المبذولة")، وهو تعريف لا يعكس الأبعاد المحددة التي تم قياسها فعلياً مثل الإنتاجية والكفاءة. كذلك فإن مراجعة الدراسات السابقة جاءت في صورة ملخصات متتابعة دون تحليل مقارنة يكشف أوجه التشابه والاختلاف أو يحدد بدقة الفجوة التي تسدها الدراسة الحالية

نقاط الضعف

رابعاً: على مستوى النتائج والتحليل

لم تُفصّل الدراسة بشكل كافٍ مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit Indices) للنموذج البنائي المقترح، وهي مؤشرات جوهرية لتقييم مدى ملاءمة النموذج للبيانات (مثل CFI, TLI, RMSEA, Chi-square/df). كما أن الدراسة لم تتعمق في مناقشة حجم التأثير غير المباشر بالأرقام الدقيقة ومقارنته بالتأثير المباشر لتحديد الأهمية العملية للوساطة. وتجدر الإشارة إلى أن جمع البيانات في بيئة نزاع (السودان 2019-2024) قد يؤثر على موضوعية الاستجابات دون أن تُناقش الدراسة هذا السياق.

خامساً: على مستوى التوصيات

التوصيات جاءت عامة نسبياً وتميل إلى تكرار النتائج بصياغة تقريرية (مثل "أهمية دمج الثقافة التنظيمية في الممارسات القيادية")، دون تقديم آليات تطبيقية محددة وعملية يمكن أن تستفيد منها إدارات البنوك فعلياً.

التوصيات لتطوير الدراسة

لو أُتيح تطوير هذه الدراسة، فإن هناك عدة تحسينات جوهرية يمكن أن تُعزز جودتها وقيمتها العلمية بشكل ملموس:

توسيع حجم العينة وتغيير أسلوب المعاينة: يُستحسن زيادة حجم العينة إلى 300 مفردة على الأقل مع اعتماد العينة الطبقية العشوائية بدلاً من العينة الميسرة، لضمان تمثيل أفضل لمختلف المستويات الإدارية وأنواع البنوك. كما ينبغي تحديد مجتمع الدراسة بدقة (عدد البنوك وإجمالي العاملين) لحساب نسبة التمثيل.

تبني منهج بحثي مختلط: Mixed Method يمكن إثراء النتائج الكمية بمقابلات معمقة مع مديري البنوك وقياداتها، مما يوفر فهماً أعمق لكيفية تأثير القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية في السياق المحلي، ويكشف عن أبعاد لا تلتقطها الاستبانة بالضرورة.

إضافة متغيرات ضابطة وتفاعلية: مثل حجم البنك، ونوع الملكية (حكومي/خاص)، وسنوات الخبرة للمديرين، والمستوى الوظيفي للمستجيبين، مما يُتيح فهماً أدق للعوامل المؤثرة في العلاقة بين المتغيرات.

التوصيات لتطوير الدراسة

تعزيز التحليل الإحصائي: ينبغي عرض جميع مؤشرات جودة المطابقة للنموذج بشكل مفصل، مع إجراء تحليل Bootstrap لتأكيد معنوية التأثير غير المباشر، وتقديم تقرير مفصل عن صدق وثبات أداة الدراسة (التحليل العاملي التوكيدي، معامل ألفا كرونباخ، الصدق التمييزي والتقاربي).

مراعاة السياق البيئي: ينبغي مناقشة تأثير الظروف الاستثنائية التي عاشها السودان خلال فترة الدراسة (الأزمات السياسية والاقتصادية والنزاع المسلح) على بيئة العمل المصرفية وعلى استجابات المبحوثين.

مقترحات لبحوث مستقبلية

بناءً على الفجوات والقيود التي تم رصدها في الدراسة، يمكن طرح المقترحات البحثية المستقبلية التالية:

المقترح الأول: إجراء دراسة مقارنة للدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين البنوك التجارية الحكومية والخاصة في السودان، لمعرفة ما إذا كان نوع الملكية يُحدث فرقاً في طبيعة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي. فالبنوك الحكومية والخاصة تعمل في ظل ثقافات تنظيمية مختلفة جوهرياً، مما قد يغير من ديناميكيات الوساطة.

المقترح الثاني: دراسة طولية (Longitudinal Study) تتابع تطور العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المؤسسي عبر الزمن في القطاع المصرفي السوداني، خاصة في ظل الأزمات المتعاقبة، لفهم كيف تتغير الثقافة التنظيمية كآلية وسيطة في أوقات الاستقرار مقارنة بأوقات الأزمات.

المقترح الثالث: استكشاف متغيرات وسيطة أخرى لم تتناولها الدراسة، مثل الالتزام التنظيمي، أو رأس المال النفسي، أو الابتكار المؤسسي، إلى جانب الثقافة التنظيمية، لبناء نموذج أكثر شمولاً يفسر العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء.

مقترحات لبحوث مستقبلية

المقترح الرابع: تطبيق نفس النموذج البحثي على قطاعات خدمية أخرى في السودان (مثل قطاع الاتصالات أو قطاع التعليم العالي أو القطاع الصحي) للتحقق من إمكانية تعميم النتائج خارج القطاع المصرفي، ولمعرفة ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تلعب الدور الوسيط ذاته في سياقات مؤسسية مختلفة.

المقترح الخامس: إجراء دراسة نوعية معمقة باستخدام المقابلات ومجموعات التركيز مع القيادات المصرفية في بورتسودان، لاستكشاف التصورات والممارسات الفعلية للقيادة الإستراتيجية وكيفية تشكيلها للثقافة التنظيمية في البيئة المحلية، وصولاً إلى بناء نظرية مؤسّسة (Grounded Theory) تنبثق من السياق السوداني.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

