

المهمة العاشرة دراسات نقدية 3

عبدالرحمن عمر حسن الفاهمي



◆ النقد الشامل لرسالة الماجستير الخاصة
بالزميل

الشهري، عبد المجيد أحمد. (2023). العلاقة بين ممارسة الإدارة القائمة على النتائج وتحقيق التنمية المستدامة في القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على شركة عكاظ القابضة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية إدارة الأعمال، جامعة الباحة، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.

01

نقد العنوان

1. نقاط القوة

يعد العنوان جامعاً وواضحاً من حيث تحديد المتغيرين الرئيسيين (الإدارة القائمة على النتائج والتنمية المستدامة) وسياق الدراسة (القطاع الخاص وشركة عكاظ) وهو ما يتوافق مع متطلبات العنوان البحثي الجيد الذي يفصح عن عناصر البحث الأساسية كما أنه يشير إلى طبيعة الدراسة (علاقية تطبيقية)، مما يساعد في تصنيف البحث.

2. نقاط الضعف ومقترحات التحسين

النقد: يصل طول العنوان إلى نحو 20 كلمة، وهو أطول من المدى الأمثل الموصى به (10-15 كلمة)، ويتضمن العنوان صيغة عامة ("القطاع الخاص") بينما تقتصر الدراسة على شركة واحدة، مما قد يُعَدّ من العموميات التي يُنصح بتجنبها.

التحسين: اختصار العنوان دون التضحية بالمعنى (محاولة إبقائه ضمن نحو 15 كلمة) والتركيز على السياق المحدد (مثلاً ذكر الشركة فقط) بدلاً من قول "القطاع الخاص" بشكل عام، لضمان دقة التعبير عن موضوع الدراسة ومتغيراتها.



02 نقد المشكلة

1. نقاط القوة

تناول مشكلة واقعية ومهمة (علاقة أسلوب الإدارة بالأداء البيئي) ما يضيف قيمة علمية وعملية.

صياغة المشكلة قد تكون واضحة إذا تم تحديدها ببراعة كسؤال بحثي محدد يضم المتغيرين الرئيسيين

2. نقاط الضعف ومقترحات التحسين

النقد: يفتقر عرض المشكلة إلى التركيز الكافي أو الوضوح، حيث غاب عن الباحث تحليل كافٍ للدراسات السابقة لتوضيح الفجوة المعرفية حيث لم أشعر كقارئ بأهمية المشكلة والحاجة للدراسة

التحسين: تقديم مبررات أعمق للحاجة للدراسة.

03 نقد الأهداف

1. نقاط القوة

- صيغت الأهداف بلغة مباشرة تحدد ما يريد الباحث قياسه أو تحليله، مما يسهل على القارئ فهم نطاق الدراسة.
- تبدأ الأهداف ببيان الوضع الراهن (واقع الممارسة ودرجة التنمية)، ثم تنتقل إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين، وتنتهي بتحليل الفروق، مما يعكس تسلسلاً منهجياً مدروساً.
- تغطي جميع الجوانب اللازمة للدراسة—من وصف الظاهرة إلى استكشاف العلاقة وتحليل البيانات وهي بذلك متوافقة مع منطق المنهج الوصفي الارتباطي.
- مرتكزة على أبعاد واضحة حيث أن الهدف الفرعي الثالث يركز على الأبعاد الثلاثة للإدارة القائمة على النتائج، وهو ما يعزز عمق التحليل ويضمن تفصيل النتائج حسب كل بعد.
- الأهداف قابلة للقياس سواء من خلال أساليب الإحصاء الوصفي أو الاستدلالي.

03 نقد الأهداف

2. نقاط الضعف

- عمومية بعض الصياغات مثل "التعرف على واقع الممارسة" و "درجة تحقيق التنمية" جاءت عامة دون تحديد صريح للأبعاد الفرعية لكل متغير، مما قد يفتح الباب لتفسيرات متعددة في التطبيق.
- استخدام مصطلح "استكشاف العلاقة" في الهدف الرئيسي قد لا يعكس بدقة طبيعة التحليل الإحصائي (الارتباط والقياس)، وينصح عادةً بـ "قياس" أو "تحليل" العلاقة في الدراسات الكمية.
- الهدف المتعلق بالكشف عن الفروق لم يحدد متغيرات التصنيف (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل) داخل صياغته، مما يجعل التنفيذ والإبلاغ أقل دقة.
- تركيز ضيق على حالة واحدة: رغم أن هذه ليست مسألة في الأهداف بحد ذاتها، فإن جميع الأهداف محصورة بشركة واحدة، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على القطاع الخاص ككل.

03 نقد الأهداف

3. مقترحات التحسين

- صياغة الهدفين الفرعيين ليشمل الأول أبعاد الإدارة الثلاث (التخطيط، المتابعة، التقييم)، والثاني أبعاد التنمية المستدامة الثلاث (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية).
- استبدال "استكشاف العلاقة" بـ "تحليل العلاقة الإحصائية" أو "قياس درجة الارتباط".
- إعادة صياغة هدف الفروق ليصبح: "الكشف عن الفروق في استجابات العينة حسب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) حول العلاقة بين المتغيرين.
- الإشارة إلى أن نطاق الدراسة مقتصر على شركة عكاظ القابضة، مع التوصية بإجراء دراسات لاحقة على مؤسسات أخرى

04

نقد التساؤلات

ما ينطبق على الأهداف ينطبق على التساؤلات.

05

نقد الأهمية

1. نقاط القوة

- ربط موضوع الدراسة برؤية المملكة 2030 يعكس ملاءمته للأولويات الوطنية ويزيد من أهميته العملية.
- التركيز على "الإدارة بالنتائج" كأسلوب حديث يضيف على البحث معاصرة وصلابة نظرية.
- القدرة على توجيه توصيات واضحة لقادة القطاع الخاص بما يخدم تطبيق البرامج التنموية.

2. نقاط الضعف ومقترحات التحسين

- ضعف مبرر ندرة الدراسات: الادعاء بندرة البحث المحلي والعربي غير مدعوم بمراجعة منهجية للأدبيات.
- التحسين: إضافة مسح مختصر للدراسات السابقة يثبت ندرة الموضوع ويوضح الفجوة البحثية.
- حدود التعميم الضيقة: الدراسة مقتصرة على شركة واحدة، ما يحد من إمكانية تطبيق النتائج على مؤسسات أخرى.
- التحسين: التوصية بدراسات تكميلية في شركات متعددة أو استخدام تصميم تجريبي لزيادة صدقية التعميم.



06

نقد الإطار النظري

1. نقاط القوة:

- **شمولية المفاهيم والتعريفات:**
قدم الإطار النظري تعريفات متعددة للإدارة القائمة على النتائج (والتنمية المستدامة من مصادر متنوعة (أكاديمية، منظمات دولية)، مما يعزز مصداقية الدراسة وتغطيتها الجانب النظري.
- **الربط بين النظرية والتطبيق:**
ربط الباحث بين مفاهيم الإدارة القائمة على النتائج وأهداف التنمية المستدامة (SDGs)، مما يوضح التكامل بين الأدوات الإدارية الحديثة والأبعاد الاستراتيجية للاستدامة.
- **تنظيم المحتوى:**
تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين (الإدارة القائمة على النتائج + التنمية المستدامة) مع تفريع كل مبحث إلى عناصر فرعية (المفهوم، الأهداف، المتطلبات، المنهجية) سهل متابعة التسلسل المنطقي للأفكار.
- **الاستناد إلى مراجع حديثة:**
اعتمد الباحث على مراجع حديثة (مثل UNDP 2023، Chien 2022) مما يعكس مواكبة التطورات في المجال.

القصور في الربط بين المبحثين:

• **النقد:** رغم وجود مبحثين منفصلين عن الإدارة القائمة على النتائج والتنمية المستدامة، إلا أن الربط بينهما ظل ضعيفاً. لم يُوضح كيف تُترجم ممارسات مثل التخطيط القائم على النتائج إلى تحقيق أبعاد الاستدامة (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية).

• **التحسين:** كان يمكن إضافة قسم فرعي بعنوان "آلية تطبيق الإدارة القائمة على النتائج لتحقيق التنمية المستدامة" يشرح هذا الربط عبر أمثلة عملية.

ضعف التوثيق النظري للدراسات السابقة:

• **النقد:** تم سرد الدراسات السابقة (مثل جفال 2018، صالح وحمزة 2022) دون تحليل نقدي للثغرات فيها أو كيفية استفادة الدراسة الحالية منها.

• **التحسين:** إضافة جدول مقارنة يُلخص أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، مع التركيز على الإضافة المعرفية لهذه الدراسة مثل تطبيق الإدارة القائمة على النتائج في البيئة السعودية.

06

نقد الإطار النظري

2. نقاط الضعف ومقترحات التحسين:

العمومية في عرض المتطلبات والتحديات:

• **النقد:** تم سرد متطلبات تطبيق الإدارة بالنتائج مثل الحاجة إلى قيادة تحويلية) وعناصر التنمية المستدامة (مثل البعد البيئي) بشكل نظري عام دون ربطها بتحديات القطاع الخاص السعودي.

• **التحسين:** مناقشة كيفية تطبيق هذه المتطلبات في سياق شركة عكاظ القابضة (مثل معوقات تبني الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في البيئة السعودية).

اغفال تعليق الباحث مما يضعف النقاش الأكاديمي

• **النقد:** تم سرد الأفكار دون عرضة تعليق أو وجهة نظر الباحث.

• **التحسين:** اثراء النقاش الأكاديمي من خلال عرض تعليق للباحث وتعقيب عقب كل فكرة.

نقد المنهج

1. نقاط القوة

استخدام المنهج الوصفي-الارتباطي مناسب لقياس درجة العلاقة بين متغير مستقل (الإدارة القائمة على النتائج) ومتغير تابع (التنمية المستدامة)

2. نقاط القصور:

لا يستطيع هذا المنهج تحليل أسباب العلاقة؛ فهو يكتفي بتبيان وجود الارتباط أو عدمه

3. اقتراحات للتحسين:

يُنصح باستخدام منهج دراسة الحالة حتى يتسنى تحليل العلاقات السببية (النتيجة والأثر).

08

نقد المجتمع والعينة

1. نقاط القوة

شملت العينة عددًا كافيًا ومتنوعًا من موظفي الشركة يُغطي توزيعاتهم الإدارية، فإن ذلك يزيد من قوة تعميم النتائج داخل المؤسسة.

2. نقاط القصور:

استخدام عينة عشوائية بسيطة مما قد لا يضمن تمثيل عادل للإدارات والأقسام مما يضعف تعميم النتائج؟

3. اقتراحات للتحسين:

اختيار العينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل المجتمع الأصلي، وزيادة حجم العينة لتوفير قوة إحصائية كافية.

09

نقد أداة الدراسة

1. نقاط القوة

- التصميم المنهجي للأسئلة بحيث ترتبط مباشرة بأهداف الدراسة، وهو أمر مطلوب لضمان أن كل سؤال يخدم غرض البحث.
- تم اختبار الصدق والثبات بعدى طرق.

2. نقاط القصور:

لا يوجد

10

نقد المعالجة الاحصائية

1. نقاط القوة

- اختيار أدوات تحليل مناسبة لبيانات الاستبانة الوصفية (مثلاً معاملات الارتباط) يعكس توجهاً صحيحاً في الدراسة؛ فقد أُشير في الأدبيات إلى أنه يتم قياس الترابط الإحصائي بين متغيرين باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

2. نقاط القصور:

- الباحث افترض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي اختار جزافاً معامل ارتباط بيرسون (اختبار معلمي).
- هناك غياب لتحليل الأثر كما أوضحنا سابقاً.

3. التحسين:

- تضمين اختبار التوزيع الطبيعي لاختيار معامل ارتباط بيرسون أو سبيرمان.
- فضل تضمين اختبارات فروض مناسبة (مثل اختبار t أو تحليل الانحدار المتعدد إذا كان ذلك ممكناً) لتعميق الفهم حول تأثير المتغيرات. كما يمكن قياس حجم الأثر لتحديد مدى قوة العلاقة.

11

نقد النتائج

1. نقاط القوة

- شمولية النتائج لأبعاد الإدارة الثلاثة والتنمية المستدامة، مما يضمن ربطاً مباشراً بين المتغيرات.
- عرض ترتيب الأبعاد (المتابعة أولاً، ثم التقييم، وأخيراً التخطيط)، ما يساعد على فهم أولويات الشركة في الممارسة.
- تأكيد وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد الإدارة القائمة على النتائج مع التنمية المستدامة.
- التحقق من عدم وجود فروق ديموغرافية (حسب العمر، الجنس، سنوات الخبرة)، ما يعزز عمومية العلاقة ضمن عينة الشركة.
- النتائج أجابت عن تساؤلات الدراسة وحقت أهدافها

2. نقاط الضعف

- النتائج تورد وجود علاقات دالة دون الإشارة إلى قيم المتوسطات، معاملات الارتباط (r) أو قيم الدلالة (p -value).
- لم يتم تفسير سبب ترتيب الأبعاد أو دلالات تفوق بعد المتابعة على التخطيط والتقييم.

3. التحسين:

- تضمين تفاصيل العلاقة وقوتها بين الأبعاد.
- تفسير سبب ترتيب الأبعاد أو دلالات تفوق بعد المتابعة على التخطيط والتقييم في (الإدارة القائمة على النتائج.

12

نقد التوصيات

2. نقاط الضعف والتحسين

- توصيات عامة وغير مرتبطة مباشرة بالنتائج المحددة: التوصيات لم تُربط بشكل واضح بنتائج الدراسة التفصيلية (مثلاً: أن التخطيط كان الأضعف بين الأبعاد الثلاثة لم يُستثمر بتوصيات دقيقة لتحسينه).
- تحسين: صياغة توصيات مخصصة لكل بُعد بناءً على نقاط القوة والضعف التي كشفتها النتائج.
- تكرار عام دون تحديد آليات التنفيذ: بعض التوصيات مثل "توفير مؤشرات واضحة" و"توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي" جاءت دون شرح لكيفية التطبيق العملي أو خطواته أو الجهة المسؤولة.
- تحسين: توضيح كيفية التنفيذ، الجهات المعنية، وأولويات البدء في التنفيذ لكل توصية.
- غياب ترتيب الأولويات: جميع التوصيات عرضت بشكل متساوٍ دون تصنيف بحسب الأهمية أو التأثير المتوقع.
- تحسين: ترتيب التوصيات حسب الأولوية بناءً على حجم الفجوة أو تأثيرها المتوقع في تحقيق التنمية المستدامة.
- تركيز كبير على الجانب البيئي فقط: مع أن التنمية المستدامة تشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن التوصيات ركزت أكثر على البيئة والتقنيات، مع إغفال الجوانب الأخرى.
- تحسين: إضافة توصيات صريحة لدعم الجوانب الاقتصادية (مثل تحسين كفاءة العمليات) والاجتماعية (مثل تعزيز المساواة وتدريب الكوادر).

2. نقاط القوة في الرسالة

- **حادثة الموضوع:** تناولت موضوعًا ذا أهمية حيوية في بيئة الأعمال الحديثة، وقد أظهرت النتائج أن كل من أبعاد التطوير التنظيمي، مثل تنمية الموارد البشرية والتشريعات، تسهم فعليًا في تحقيق الميزة التنافسية، مما يبرر أهمية الموضوع ويدعمه.
- **استخدام منهجية واضحة:** استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بشكل منظم، وتم تطبيق أدوات البحث المناسبة، وقد ساهمت المنهجية الكمية في قياس الفروق والعلاقات بدقة، خصوصًا من خلال اختبار الأثر والارتباط.

01

2. نقاط القوة في الرسالة

- **حجم العينة جيد:** استخدمت المسح الشامل تقريبًا لمجتمع الدراسة (208 من أصل 227)، بنسبة استرداد عالية، مما أعطى قوة إحصائية جيدة، وأتاح تحليل الفروق الديموغرافية التي بينت عدم وجود فروق دالة، وهو ما يُعزز من استقرار النتائج.
- **تحكيم الأداة:** تم عرض أداة الدراسة على محكمين متخصصين بالإضافة للاختبارات الإحصائية للصدق والثبات، رغم أنه لم يطلب المشرف هذه الاجراء مما يعزز من صدقها، وتُظهر النتائج العالية لل فقرات دقة في اختيار المؤشرات المستخدمة.

01

3. نقاط الضعف والقصور

- التركيز الجغرافي الضيق: اقتصرَت الدراسة على مدينة محایل عسير، وهو ما قد يحدّ من إمكانية تعميم النتائج، خاصة أن النتائج أظهرت مستوى عالٍ من التطوير (87.62%)، وقد يكون من المفيد اختبار ما إذا كانت هذه النسب متكررة في مناطق أخرى تختلف في ثقافة العمل أو حجم الشركات.
- الاعتماد على أداة واحدة (الاستبانة): رغم فاعليتها في جمع بيانات كمية واسعة، إلا أن غياب أدوات مثل المقابلات حرم الدراسة من تحليل نوعي أعمق، خصوصًا فيما يتعلق بفهم أسباب عدم تأثير إجراءات العمل على الميزة التنافسية، وهي نقطة كانت لتثري التحليل كثيرًا.

01

3. نقاط الضعف والقصور

- قلة الدراسات السابقة المحلية المقارنة: واجهت صعوبة في إيجاد دراسات مماثلة، مما أثر نسبيًا على تأصيل بعض المفاهيم محليًا، رغم أن النتائج تُعد مساهمة في سد هذه الفجوة.
- التركيز الأكبر كان على الجانب الكمي: وأُغفلت إلى حد ما الجانب النوعي، وهو ما ظهر في التوصيات التي جاءت عامة في بعض جوانبها، وكان يمكن تعميقها أكثر بمعلومات ميدانية مباشرة.



01

4. ما كنت سأفعله بشكل مختلف لو أعدت البحث

- كنت سأسعى لتوسيع نطاق الدراسة ليشمل شركات أدوية في أكثر من مدينة لمزيد من المقارنة المكانية، خصوصًا بعد أن أظهرت النتائج مستوى عالٍ من الإدراك التنظيمي، وهو ما يحتاج لتعميم أوسع.
- كنت سأضيف مقابلات شبه مهيكلة مع مدراء الموارد البشرية أو المدراء التنفيذيين، لمعرفة الأسباب الحقيقية خلف ضعف تأثير بعض الأبعاد التنظيمية.



01

4. ما كنت سأفعله بشكل مختلف لو أعدت البحث

- كنت سأسعى لتوسيع نطاق الدراسة ليشمل شركات أدوية في أكثر من مدينة لمزيد من المقارنة المكانية، خصوصًا بعد أن أظهرت النتائج مستوى عالٍ من الإدراك التنظيمي، وهو ما يحتاج لتعميم أوسع.
- كنت سأضيف مقابلات شبه مهيكلة مع مدراء الموارد البشرية أو المدراء التنفيذيين، لمعرفة الأسباب الحقيقية خلف ضعف تأثير بعض الأبعاد التنظيمية.
- كما كنت سأسعى لتضمين مؤشرات أداء مالية أو تسويقية إلى جانب مؤشرات الرأي، لقياس الميزة التنافسية بشكل أكثر موضوعية، لا سيما أن بعض التوصيات (مثل تبني معايير عالمية) تتطلب دعمًا بعدد من المؤشرات القوية.

01

5. الدروس المستفادة كباحث

- تعلمت أهمية التخطيط المسبق لكل مرحلة، خاصة فيما يتعلق باختيار البيئة الميدانية والأداة، وهو ما ساعد على ضبط البيانات وتحقيق نتائج ذات دلالة.
- أدركت الحاجة إلى المرونة عند التعامل مع الميدان، خاصة في التعامل مع القيود الزمنية أو محدودية الوصول للمصادر النوعية.
- أصبحت أكثر وعيًا بأهمية التحكيم العلمي، حيث ساهم تحكيم الأداة في تحسينها وتقليل التحيزات المحتملة.
- عرفت أن الكتابة العلمية تحتاج إلى صبر، ومراجعة مستمرة، وأن قوة الرسالة ليست فقط في النتائج، بل في تماسك المنهجية، والمنطق التحليلي، وربط النتائج بالتوصيات الواقعية، وهو ما حاولت أن أطبقه، وإن كانت بعض النقاط لا تزال قابلة للتحسين في المستقبل.