

أثر الشراكات المؤسسية على تحسين الأداء التنظيمي
وتتمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية على
المدارس الأهلية"

إعداد الباحث: عبدالرحمن منصور الجليفي

إعداد الطالب : فهد الهادي



العنوان

يتسم العنوان بالوضوح النسبي في تحديد المتغيرات الرئيسة (الشراكات المؤسسية كمتغير مستقل، والأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري كمتغير تابع)، إلا أن هناك عدة ملاحظات جوهرية عليه.

أول هذه الملاحظات أن العنوان يجمع بين متغيرين تابعين مختلفين مفاهيمياً — وهما "تحسين الأداء التنظيمي" و"تنمية رأس المال البشري" — ويعاملهما كمتغير تابع واحد في التحليل الإحصائي، وهذا يُعدّ إشكالية منهجية لأن كل متغير منهما يمتلك أبعاداً مستقلة ومؤشرات قياس مختلفة، وكان الأولى فصلهما في نموذج الدراسة أو تقديم مبرر نظري واضح لدمجهما. ثانياً، يفتقر العنوان إلى التحديد المكاني الدقيق، إذ ورد فيه "المدارس الأهلية" دون تحديد المدينة أو المنطقة، بينما يتبين من متن الدراسة أن التطبيق اقتصر على مدارس أهلية في مدينة الرياض، وكان ينبغي تضمين ذلك في العنوان. ثالثاً، غياب الإطار الزمني من العنوان رغم أن الدراسة أُجريت في العام الأكاديمي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، وهو ما يُضعف من دقة العنوان.

المقدمة جاءت مقبولة من حيث التمهيد للموضوع وتوضيح السياق العام للشراكات المؤسسية في البيئة التعليمية، واستندت إلى مراجع حديثة نسبياً. غير أن هناك عدة نقاط تستحق الإشارة: المقدمة أطالت في العموميات النظرية دون أن تُقدّم تحديداً واضحاً لطبيعة المشكلة في الواقع الفعلي للمدارس الأهلية السعودية تحديداً، كما أنها لم تتضمن إحصاءات أو بيانات واقعية توضح حجم المشكلة أو نطاقها، مثل عدد المدارس الأهلية في المملكة أو الرياض، أو نسب تبني الشراكات المؤسسية فيها، أو مؤشرات الأداء التنظيمي الحالية..

مشكلة الدراسة فقد اعتمدت بشكل أساسي على الاستدلال من الأدبيات السابقة لبيان الفجوة، دون تقديم شواهد تجريبية أو واقعية من الميدان (مثل دراسة استطلاعية أولية أو مقابلات استكشافية أو تقارير رسمية) تثبت وجود المشكلة فعلياً في المدارس الأهلية بالرياض. كما أن صياغة المشكلة جاءت وصفية أكثر من كونها تحليلية، إذ لم تُحدد بوضوح حجم القصور في الشراكات المؤسسية أو مظاهره المحددة. وأخيراً، التساؤل الرئيس الذي أُطلق في نهاية المشكلة ("ما أثر الشراكات المؤسسية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري في المدارس الأهلية؟") جاء عاماً ولم يُميّز بين "التحسين" و"التنمية" كمخرجين مختلفين.

الأهداف جاءت واضحة ومرتبطة بمتغيرات الدراسة، إلا أن الهدف الخامس ("تقديم مقترحات عملية لتعزيز فاعلية الشراكات المؤسسية") لا يُعدّ هدفاً بحثياً بالمعنى المنهجي الدقيق، وإنما هو نتيجة طبيعية تُستخلص من مناقشة النتائج. كما أن هناك تداخلاً بين بعض الأهداف الفرعية، فالهدف الثالث (قياس إسهام الشراكات في تحسين بيئة العمل) والهدف الرابع (العلاقة بين الشراكات واستدامة الأداء) يتداخلان جزئياً في المفهوم...

الفرضيات صيغت بالصيغة الصفيرية وهو أمر مقبول منهجياً، لكن يُلاحظ وجود إشكالية جوهرية في صياغة الفرضية الثالثة التي نصها: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكات المؤسسية على تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين". هذه الفرضية تُعامل أحد أبعاد المتغير المستقل (تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين) كمتغير تابع، وهو تناقض مفاهيمي واضح مع نموذج الدراسة الذي يضع هذا البعد ضمن الشراكات المؤسسية (المتغير المستقل). والملاحظة ذاتها تنطبق على الفرضية الرابعة التي تجعل "استدامة الشراكات والتطوير المهني" — وهو بُعد من أبعاد المتغير المستقل — في موضع المتغير التابع

لإطار النظري يُعدّ من أقوى أجزاء الرسالة من حيث الشمولية والعمق، إذ تناول المبحث الأول (الشراكات المؤسسية) بتفصيل جيد يشمل المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد والاستراتيجيات، كما عرض المبحث الثاني (الأداء التنظيمي ورأس المال البشري) بصورة وافية. غير أن هناك ملاحظات مهمة:

أولاً، الاعتماد المكثف على مراجع ثانوية عربية ذات طبيعة وصفية وتحليلية، مع محدودية المراجع الأجنبية المحكّمة في المجالات ذات معامل التأثير المرتفع. فبعض المراجع الأجنبية المذكورة في الإطار النظري مثل (Al-Omari, 2020) و(Al-Mutairi, 2023) و(Alharbi, 2022) و(Al-Qahtani, 2022) و(Becker & Huselid, 2020) و(Adams 2020) و(Huan & Wang, 2021) و(Rahman et al., 2022) و(Al-Shehri, 2023) و(الحميد، ٢٠٢٢) و(الحربي، ٢٠٢١) و(العنزي، ٢٠٢١) و(السلي، ٢٠٢٠) لا تظهر في قائمة المراجع، وهذا يُعدّ مخالفة أكاديمية جسيمة لأنه إما يعني أن الباحث استشهد بمراجع لم يطلع عليها فعلياً، أو أنه أغفل إدراجها في القائمة.

ثانياً، النظريات المؤسّسة لم تُعرض بعمق كافٍ. فقد أشار الباحث بإيجاز إلى "نظرية النظم المفتوحة" و"نظرية رأس المال الاجتماعي" لكنه لم يُفصّل في كيفية تأسيس نموذج الدراسة على هذه النظريات، ولم يُقدّم إطاراً نظرياً تكاملياً يربط بين المتغيرات بصورة منهجية. كما أن نظريات أخرى ذات صلة وثيقة مثل نظرية الموارد (Resource-Based View) ونظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ونظرية التعلم التنظيمي لم تُعالج بالعمق الكافي.

الدراسات السابقة عُرضت بصورة منهجية ومنظمة، وشملت دراسات عربية وأجنبية حديثة نسبياً. غير أن هناك عدة ملاحظات: أغلب الدراسات السابقة تتناول سياقات مختلفة تماماً عن سياق الدراسة الحالية (صناعة دوائية، مستشفيات، قطاع سياحي، تعاون خليجي لاتيني)، ولم تتضمن دراسات مباشرة عن الشراكات المؤسسية في المدارس الأهلية أو الخاصة إلا بصورة هامشية. كما أن عرض الدراسات السابقة جاء وصفيّاً بحثاً (هدف، منهج، نتائج، توصيات) دون تحليل نقدي معمّق يكشف عن نقاط القوة والضعف المنهجية فيها. وأخيراً، الفجوة البحثية التي حددها الباحث جاءت عامة ومتوقعة (ندرة الدراسات في المدارس الأهلية) دون أن تكون مبنية على تحليل منهجي دقيق.

مقترحات التحسين: مراجعة جميع الاستشهادات الواردة في الإطار النظري والتأكد من وجود كل مرجع في قائمة المراجع (إذ إن ما لا يقل عن ١٤ مرجعاً مذكوراً في المتن غائب عن القائمة)، وتعزيز الإطار النظري بنظريات إضافية مثل نظرية الموارد ونظرية أصحاب المصلحة، وتطوير نموذج نظري بياني يوضح العلاقات بين المتغيرات، وإضافة دراسات سابقة أقرب لسياق البحث الحالي.

هذا الجزء يحتوي على نقاط قوة وضعف متعددة تستحق التفصيل:

المنهج المستخدم: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو مقبول لطبيعة الدراسة. لكن كان يمكن تعزيز المنهجية بإضافة بُعد نوعي (مقابلات مع قيادات مدرسية مثلاً) لتعميق الفهم وتفسير النتائج الكمية، خاصة أن الدراسة تتناول ظاهرة معقدة كالشراكات المؤسسية.

مجتمع وعينة الدراسة: يُلاحظ تناقض واضح في حجم العينة بين ما ورد في المنهجية المبدئية (الصفحة ٢٤ حيث ذكر أن العينة ١٧٦ مشاركاً) وبين ما ورد في الفصل الثالث التفصيلي (الصفحة ٥٠-٥١ حيث ذكر أن العينة ٢١٨ مفردة). هذا التناقض يُثير تساؤلاً جوهرياً حول دقة البيانات المقدمة. كما أن الباحث ذكر أن مجتمع الدراسة يشمل (٤٨٦) فرداً من (١٢) مدرسة أهلية لكنه لم يُوضح أسس اختيار هذه المدارس الاثنتي عشرة من بين مئات المدارس الأهلية في الرياض، ولم يذكر ما إذا كانت تمثل مراحل تعليمية مختلفة أو أحجاماً مختلفة.

أداة الدراسة (الاستبانة): بُنيت الاستبانة من (٢٨) فقرة وهو عدد مقبول، لكن هناك ملاحظات مهمة. أولاً، كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل يُقاس بأربع فقرات فقط وهو عدد محدود قد لا يكون كافياً لتغطية جميع جوانب البُعد بعمق كافٍ ويُضعف من الصديق البنائي. ثانياً، المتغير التابع (تحسين الأداء التنظيمي وتنمية رأس المال البشري) عولج كمحور واحد من (١٢) فقرة دون تقسيمه إلى بُعدين فرعيين (الأداء التنظيمي ورأس المال البشري)، وهذا يتعارض مع العنوان الذي يُفرّق بينهما ومع الإطار النظري الذي عالجهما كمفهومين مستقلين. ثالثاً، لم يُعرض الباحث نتائج صديق الاتساق الداخلي (معاملات الارتباط بين الفقرات ومحاورها) رغم أنه أشار إلى حسابها، حيث انتقل مباشرة من عنوان "صديق الاتساق الداخلي" إلى مصفوفة الارتباط بين المتغيرات.

الصدق والثبات: معاملات ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة (٠.٨٣٩ إلى ٠.٩٣٨) وهي مقبولة، لكن الاعتماد على ألفا كرونباخ وحده لا يكفي، وكان ينبغي استخدام أساليب إضافية مثل التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من البنية العاملية للأداة، خاصة أن الباحث يتعامل مع أبعاد متعددة.

الأساليب الإحصائية: الأساليب المستخدمة مناسبة بشكل عام (الإحصاء الوصفي، ارتباط بيرسون، الانحدار البسيط والمتعدد). لكن يُلاحظ عدة أمور: ذكر الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة ضمن الأساليب الإحصائية لكنه لم يعرض نتائجه في الفصل الرابع. كما أن الباحث لم يتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات قبل تطبيق اختبارات الانحدار. وأخيراً، لم يستخدم الباحث نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) التي كانت ستكون أكثر ملاءمة لنموذج بهذا التعقيد يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيراً تابعاً مركباً.

التحليل الوصفي جاء منظماً وواضحاً في عرض المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل فقرة وبُعد ومحور. غير أن هناك ملاحظة مهمة: جميع المتوسطات الحسابية جاءت ضمن المستوى "مرتفع" دون استثناء (تراوحت بين ٣.٤٩ و ٣.٩٤)، وهذا النمط المتجانس في الاستجابات قد يُشير إلى وجود تحيز في الاستجابة (Response Bias) ناجم عن الميل إلى الموافقة ((Acquiescence Bias، وكان ينبغي للباحث مناقشة هذا الاحتمال. كما أن تصنيف جميع النتائج بـ "مرتفع" يُضعف من قدرة الدراسة على التمييز بين الأبعاد وال فقرات بصورة ذات معنى عملي.

يتحليل الانحدار: نتائج الانحدار المتعدد أظهرت نسبة تفسيرية مرتفعة ($R^2 = 0.668$) وهي جيدة، لكن يُلاحظ أن هذه النسبة المرتفعة قد تكون مُضخّمة نتيجة عدة عوامل، منها أن فقرات المتغير التابع تتضمن عبارات تبدأ بـ "تُساهم الشراكات في..." وهو ما يجعل المستجيب يربط ذهنياً بين المتغيرين بشكل يُضخّم العلاقة (Common Method Bias).) وكان يُفضّل أن تُصاغ فقرات المتغير التابع بصورة مستقلة عن المتغير المستقل، كأن تقيس مستوى الأداء التنظيمي ورأس المال البشري بشكل مباشر دون الإشارة إلى الشراكات.

كذلك يُلاحظ أن الباحث أجرى أربعة تحليلات انحدار بسيط (كل بُعد مستقل مع المتغير التابع) بالإضافة إلى الانحدار المتعدد، لكنه لم يُجرِ تصحيح بونفيروني (Bonferroni Correction) لمشكلة الاختبارات المتعددة التي تُزيد من احتمال الخطأ من النوع الأول.

مناقشة النتائج جاءت مفصلة ومدعومة بربط جيد مع الدراسات السابقة والإطار النظري، وهي من النقاط الإيجابية في الرسالة. لكن هناك عدة ملاحظات: التفسيرات المقدمة تميل إلى التأكيد والتبرير أكثر من النقد والتحليل الموضوعي، إذ لم يُناقش الباحث أي تفسيرات بديلة للنتائج أو قيوداً محتملة على صحتها. كما أن المقارنة مع الدراسات السابقة ركزت على أوجه الاتفاق دون الخلاف، ولم يُناقش الباحث لماذا قد تختلف نتائجه عن بعض الدراسات أو ما الذي يُميّز سياقه البحثي عن سياقات أخرى بصورة تحليلية عميقة.

كذلك لم يتضمن الفصل مناقشة لحدود الدراسة ومحدداتها بصورة نقدية صريحة، وهو أمر ضروري في أي بحث علمي لتقييم مدى قابلية تعميم النتائج.

مقترحات التحسين: تضمين تفسيرات بديلة للنتائج ومناقشتها، ومقارنة النتائج مع دراسات تتعارض معها أو تختلف عنها، وإضافة قسم مخصص لحدود الدراسة ومحدداتها.

التوصيات جاءت عملية ومحددة ومرتبطة بنتائج الدراسة بشكل عام، وهو أمر إيجابي. لكن يُلاحظ أن بعض التوصيات عامة جداً وصعبة التطبيق دون تحديد آليات تنفيذية واضحة (مثل "بناء ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار"). كما أن التوصيات لم تُصنّف حسب الجهة المستهدفة (إدارات مدرسية، وزارة تعليم، قطاع خاص) أو حسب الأولوية الزمنية (قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى). وأخيراً، لم تتضمن التوصيات اقتراحات لبحوث مستقبلية، وهو أمر متعارف عليه في رسائل الماجستير.

مقترحات التحسين: تصنيف التوصيات حسب الجهة المستهدفة وحسب الأولوية، وتحويل التوصيات العامة إلى إجراءات تنفيذية محددة، وإضافة قسم لمقترحات البحوث المستقبلية.

هذا الجانب يُعدّ من أضعف جوانب الرسالة ويتضمن إشكاليات جوهرية:

أولاً وأخطرهما، كما أُشير سابقاً، وجود عدد كبير من الاستشهادات في الإطار النظري (ما لا يقل عن ١٤ مرجعاً) لا يوجد لها أي ذكر في قائمة المراجع. وتشمل هذه المراجع الغائبة: ((Al-Mutairi, Al-Omari, 2020)) (2023)، (السلي، ٢٠٢٠)، ((Huang & Wang, 2021)، (Alharbi, 2022)، (الحربي، ٢٠٢١)، (Becker & Huselid, 2020)، (Al-Qahtani, 2022)، (العنزي، ٢٠٢١)، (الحميد، ٢٠٢٢)، ((Adams & Al-Shehri, 2023)) (Hean, 2022)، (Rahman et al., 2022)، (الزهراني، ٢٠٢٤) — ذكر في المراجع لكن بسياق مختلف). وقد تبين من البحث أن بعض هذه المراجع لا يمكن التحقق من وجودها بالمعلومات المقدمة، مما يُثير تساؤلات جدية حول مصداقية التوثيق..

ثانياً، قائمة المراجع تتضمن تكراراً لنفس المرجع أكثر من مرة، مثل مرجع Eichbaum et al. (2021) الذي ورد ثلاث مرات متتالية في القائمة.

ثالثاً، عدم اتساق نظام التوثيق المستخدم، إذ تتراوح الاستشهادات بين أسلوب APA وأساليب أخرى غير موحدة، كما أن بعض المراجع العربية وُثِّقت بطريقة مختلفة عن بعضها الآخر.

رابعاً، محدودية المراجع الأجنبية في القائمة مقارنة بالعدد المُستشهد به في المتن، وضعف التنوع في مصادر المراجع (معظمها من قواعد بيانات عربية واحدة).



Thank You