

أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لأخلاقيات القيادة: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

المبيضين، لانا محمود محمد، و العضيلة، علي بن محمد عمر. (2023). أثر الثقافة
التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي: الدور الوسيط لأخلاقيات القيادة: دراسة تطبيقية على
سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
<http://search.mandumah.com/Record/1467134> مسترجع من



إعداد

سامر بنون

قوة المقدمة وتميزها من حيث بناء المشكلة

جاءت مقدمة الدراسة متينة من الناحية التحليلية، إذ أظهرت الباحثة وعيًا فكريًا متقدمًا بالبنية المعقدة للمنظمات العامة في ظل التحولات البيئية والاجتماعية التي تشهدها المنطقة العربية. فقد نجحت في ربط الموضوع البحثي وهو أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي والدور الوسيط لأخلاقيات القيادة بواقع إداري يتسم بالتغير المستمر وضغط المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية. هذا الربط لم يكن شكليًا أو إنشائيًا، بل تم تقديمه من خلال منظور شمولي يقرأ الظاهرة التنظيمية، مما أضفى على المقدمة عمقًا في الفهم واتساعًا في الأفق.

تميزت الباحثة أيضًا في صياغة منطق الانتقال من العام إلى الخاص، إذ بدأت من صورة واسعة للمشهد الإداري المعاصر وما يعترضه من تحديات تتعلق بالأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، ثم ضيّقت نطاق النقاش تدريجيًا حتى وصلت إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

قوة المقدمة وتميزها من حيث بناء المشكلة

هذا الأسلوب في البناء المنطقي يعبر عن نضج بحثي، ويعكس قدرة على "تأطير المشكلة" ضمن واقع محدد بحدود زمنية ومكانية واضحة، دون أن تفقد الطرح عموميته النظرية أو صلته بالسياق العربي الأوسع.

كما تُظهر المقدمة تميزاً في تقديم المشكلة من مدخل جدلي تحليلي وليس وصفيًا جامدًا، إذ عُرض التناقض بين توافر الموارد التنظيمية والبشرية من جهة، وضعف الأداء الفعلي من جهة أخرى، وهو تناقض منطقي أثار تساؤلاً عميقاً حول "جوهر السبب": هل المشكلة ناتجة عن نقص مادي أو عن خلل ثقافي وقيمي داخل المؤسسة؟

من هنا تنبثق جدلية الدراسة الجوهرية التي تجعلها أكثر من مجرد وصف لعلاقة بين متغيرين، بل تحليل لبنية إدارية ذات أبعاد إنسانية وثقافية معقدة.

قوة المقدمة وتميزها من حيث بناء المشكلة

وقد أحسنت الباحثة استغلال هذا التناقض في بناء سؤالها البحثي الضمني: "هل الثقافة التنظيمية بما تحمله من قيم وسلوكيات وأنماط قيادة

قادرة على إحداث التحول في الأداء المؤسسي، أم أن المشكلة تكمن في غياب الأسس الأخلاقية التي تفعل تلك الثقافة؟"

هذا السؤال، وإن لم يُطرح نصيًا بهذه الصيغة، إلا أنه كان ماثلاً في روح المقدمة وتتابع منطقتها، مما أضفى على الطرح بعداً فلسفيًا

وإداريًا راقياً.

وبرغم هذه القوة المفاهيمية، يمكن القول إن المقدمة افتقدت عنصر المقارنة النقدية الذي يمنحها بعداً تحليليًا أعمق. فلو استعانت الباحثة

بإشارة مقتضبة إلى دراسات سابقة تناولت الإشكالية ذاتها سواء في بيئة أردنية أو إقليمية لكانت قد عززت شرعية المشكلة البحثية من

خلال البرهنة على أن ضعف الأداء المؤسسي رغم كفاءة الهياكل التنظيمية ليس حالة فردية، بل ظاهرة مكررة تم رصدها علميًا. هذا

الربط كان سيثري المقدمة ويوجهها من الوصف إلى التحليل المقارن.

قوة المقدمة وتميزها من حيث بناء المشكلة

كان من الممكن أن تُستثمر المقدمة لطرح المفارقة بين النظريات الغربية والنماذج المحلية في تفسير العلاقة بين الثقافة والأداء. فالثقافة التنظيمية في السياق العربي لا تُختزل في القيم المؤسسية فقط، بل تتشابك مع البعد الاجتماعي والعلاقات الهرمية والولاءات الشخصية، وهي عناصر لم تُستثمر كمدخل تحليلي في المقدمة رغم أنها تمثل ركيزة لفهم الإشكالية في بعدها الواقعي.

ورغم ذلك، يُحسب للباحثة أنها قدّمت مشكلة الدراسة بلغة متوازنة تجمع بين العلمية والوضوح، دون الوقوع في الغموض المفاهيمي أو الإنشاء البلاغي الزائد، فقد استخدمت لغة نقدية هادئة تُظهر وعياً بالمسؤولية العلمية في طرح مشكلة واقعية دون تضخيم أو تهويل، وهذا الأسلوب يُعد من سمات الباحثين الناضجين الذين يدركون أن "قوة الطرح لا تأتي من الحدة اللفظية، بل من دقة التحليل واتساق المنطق".

العمق النظري والإسناد المرجعي

جاءت المقدمة متّسقة إلى حد كبير مع التقاليد الأكاديمية من حيث التأسيس النظري المبدئي، حيث أظهرت الباحثة اهتمامًا واضحًا بالربط بين الإطار المفاهيمي للدراسة والمراجع العلمية المعاصرة، ما يُدلل على اطلاع منهجي على الأدبيات السابقة، وقدرة على الانتقاء الواعي للمصادر ذات الصلة الوثيقة بالموضوع قيد الدراسة. ويُعد هذا التوجه مؤشّرًا على النضج العلمي في تناول الموضوع، ويؤكد أن الدراسة لا تنطلق من فراغ معرفي، بل تُبنى على تراكم علمي سابق.

ولقد وظّفت الباحثة مصادر علمية حديثة، بعضها صادر في السنوات القليلة الماضية، مثل (Suparman et al., 2021) و((Ahsanullah et al., 2020)، وهو ما يعكس حرصًا على مواكبة المستجدات البحثية، وتفادي الاعتماد على أدبيات قديمة أو مستهلكة، كما هو شائع في بعض الدراسات.

واللافت أيضًا هو المزج بين مصادر عربية وأجنبية، ما يضيف على الدراسة بُعدًا مقارنًا يُثري التحليل ويُعزّز من مصداقية الإطار المرجعي.

العمق النظري والإسناد المرجعي

غير أن العمق المرجعي لم يكن موزعًا توزيعًا متوازنًا داخل متن المقدمة. ففي حين ظهرت بعض الإسنادات المرجعية بعد منتصف المقدمة، فإن الفقرتين الافتتاحيتين رغم ثرائهما التحليلي افتقرتا إلى دعم مرجعي مباشر.

وهذه ملاحظة منهجية مهمة، لأن الفقرة الأولى في أي مقدمة علمية تُعد بمنزلة البوابة المعرفية التي تمنح الدراسة مشروعيتها الأولية، ومن ثم فإن إسنادها إلى مرجع أو اثنين من الأدبيات القوية يُعد أمرًا حيويًا، كما أن غياب أي مرجع نظري في مواضع الطرح المفاهيمي حول "التحول الثقافي" أو "التحولات التنظيمية" يُمكن أن يفتح بابًا للتساؤل حول ما إذا كانت بعض الجمل تحمل طابعًا إنشائيًا أكثر من كونها تحليلًا علميًا دقيقًا.

تُعتبر القدرة على التحديد الدقيق والواضح للمتغيرات أحد المؤشرات الجوهرية لاحتراافية الباحث في صياغة المقدمة، وفي هذا السياق يمكن الإشادة بما قدمته الباحثة من عرض منظم للمتغيرات الثلاثة المحورية للدراسة، فقد ظهر في صياغة المقدمة وضوح تام في تصنيف المتغيرات على النحو التالي: الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، الأداء المؤسسي كمتغير تابع، وأخلاقيات القيادة كمتغير وسيط.

هذا التصنيف يُعد دقيقًا ومتماشياً مع متطلبات بناء النماذج السببية، وهو ما يدل على تمكّن الباحثة من أدوات التحليل المفاهيمي، وقد دعمت الباحثة هذا البناء النظري بنموذج تصوري يوضح العلاقات المفترضة بين المتغيرات، وهو ما يُعد نقطة إيجابية تُحسب لها، نظرًا لما يوفره هذا النموذج من رؤية شمولية تساعد القارئ على استيعاب منطق الدراسة منذ بدايتها.

كما أن تضمين تعريفات إجرائية (ولو مبدئية) للمتغيرات الرئيسية، مثل الكفاءة والفاعلية والاستجابة، يشير إلى إدراك بأهمية المفاهيم كمدخلات منهجية وليست مجرد شعارات وصفية.

وضوح المتغيرات وضبط المفاهيم

لكن في مقابل هذا التميز، ثمة نقاط ضعف تستحق التنويه، أبرزها أن المقدمة لم تتضمن تبريرًا نظريًا كافيًا لاختيار "أخلاقيات القيادة" كمتغير وسيط على وجه التحديد، ولماذا لم يتم التعامل معها كمتغير مستقل يؤثر مباشرة على الأداء المؤسسي؟ هذه الفجوة في الطرح تُضعف المنطق السببي للنموذج، وتجعل من العلاقة بين المتغيرات عرضًا ميكانيكيًا أكثر منه تأطيرًا نظريًا، وكان من الأنسب أن تُدرج الباحثة إشارة إلى الدراسات التي تعاملت مع هذا المتغير كوسيط في سياقات مشابهة، مما يُكسب النموذج مرجعية علمية تُعزز من صدقيته.

كما أن المقدمة لم تُبرز بشكل صريح مفهوم "الفجوة البحثية" التي تحاول الدراسة سدّها، وهو عنصر جوهري في مقدمة أي دراسة علمية جادة، إن بيان الفجوة لا يعني بالضرورة استعراض عدد كبير من الدراسات السابقة، بل يكفي أن يتم توضيح ما الذي لم يتم التطرق إليه بشكل كافٍ في الأدبيات، وكيف تسعى هذه الدراسة إلى تقديم قيمة مضافة حقيقية، وهذا الغياب يُفقد المقدمة بعدًا استراتيجيًا مهمًا، ويجعلها أقرب إلى عرض وصفي منه إلى تحليل نقدي تأسيسي.

أهمية الدراسة بين العمق والتكرار

قدّمت الباحثة عرضًا لأهمية الدراسة من خلال مستويين متكاملين: المستوى النظري والمستوى التطبيقي، في محاولة لتبرير الجهد البحثي وتسليط الضوء على القيمة المضافة للدراسة في الحقل المعرفي والإداري.

فعلى المستوى النظري، سعت الباحثة إلى تقديم الدراسة كخطوة لسد فجوة معرفية في العلاقة المركبة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي، مع الإشارة إلى دور أخلاقيات القيادة كعامل وسيط. هذا التوجه يُحسب لها، حيث يُظهر وعيًا بتعقيد العلاقات السببية في النماذج الإدارية الحديثة، ويساهم في إثراء الأدبيات التي غالبًا ما تكتفي بعلاقات ثنائية تقليدية.

أما على المستوى التطبيقي، فقد تم تسليط الضوء على الأهمية التطبيقية من خلال ربط النتائج المتوقعة بالدور الإستراتيجي لمؤسسة الدراسة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وهو اختيار موفق يدل على إدراك الباحثة لأهمية السياق المؤسسي في اختبار النظريات السلوكية والتنظيمية.

أهمية الدراسة بين العمق والتكرار

ومع ذلك، يُمكن تسجيل عدد من الملاحظات البنوية على هذه الفقرة، خاصة فيما يتعلق بتكرار بعض المفاهيم بشكل لا يضيف قيمة تحليلية جديدة. فقد تم تكرار الإشارة إلى "التحولات البيئية" و"التحديات التنظيمية" في أكثر من موضع، وبصيغ لغوية متقاربة، دون تعميق الفروق الدقيقة بينهما أو إضفاء طابع نقدي يعزز من القيمة التفسيرية.

مثل هذا التكرار قد يُضعف من التركيز المفاهيمي، ويجعل القارئ يشعر بنوع من التدوير اللفظي لا ضرورة له. ورغم الإشارة العامة إلى الأهمية التطبيقية، فإن العرض لم يتضمن آليات أو مؤشرات محددة توضّح كيف ستُسهم هذه الدراسة فعليًا في تطوير السياسات العامة أو دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة. وكان من المفيد توضيح ما إذا كانت النتائج ستُستخدم في إعادة هيكلة ثقافة العمل، أو في تصميم برامج تدريبية لتعزيز أخلاقيات القيادة، أو في تحسين مقاييس تقييم الأداء المؤسسي. مثل هذه التوضيحات تعمّق البعد العملي للدراسة وتكسبها صدى واقعيًا أقوى لدى صُنّاع القرار.

مواضع القصور البنيوية في المقدمة

رغم تميز المقدمة من حيث الصياغة المنهجية والعمق المفاهيمي، فإنها لا تخلو من بعض نقاط الضعف البنيوية التي كان من الممكن تلافيها لتقديم بناء افتتاحي أكثر إحكامًا وتكاملاً.

أولاً: غياب التصريح الصريح بالفجوة البحثية.

ورغم أن الباحثة ألمحت في أكثر من موضع إلى وجود نقص في الربط بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي، إلا أنها لم تُقدّم جملة واضحة تؤسس لما يُعرف في المنهجيات البحثية بـ "Gap Statement" إن غياب هذا التصريح الصريح على غرار "رغم تعدد الدراسات حول الأداء المؤسسي، إلا أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات القيادة لم تُتناول في السياق الأردني بالشكل الكافي..." – يُعد نقصاً في الصياغة البنيوية، لأن هذه الجملة المحورية هي التي تمنح الدراسة مشروعيتها وضرورتها ضمن الحقل المعرفي.

مواضع القصور البنيوية في المقدمة

ثانيًا: غموض في الإطار الزمني والمكاني.

لم يتم تحديد الإطار الزمني للدراسة، سواء من حيث فترة جمع البيانات أو المرحلة التي تغطيها الدراسة، وهو عنصر أساسي في الدراسات التطبيقية لتأطير النتائج ضمن سياقها التاريخي والسياسي والاقتصادي، فغياب التحديد الزمني يُضعف من قابلية تكرار الدراسة، ويقلل من قيمة المقارنات المستقبلية، كما أن تحديد الزمان والمكان بدقة يساهم في فهم المتغيرات السياقية المؤثرة في النتائج، وهو أمر حيوي في الدراسات التنظيمية.

ثالثًا: غياب تمهيد منهجي في ختام المقدمة.

كان من المتوقع أن تُختتم المقدمة بجملة منهجية تُمهّد للقارئ الطريق نحو الفصل التالي، توضح فيها الباحثة باختصار نوع المنهج المستخدم (تحليلي، وصفي، استكشافي... إلخ)، أداة الدراسة (استبانة، مقابلة، تحليل محتوى...)، حجم العينة، وأسباب اختيار المؤسسة قيد الدراسة، وهذه الممارسة ليست فقط تقليدًا منهجيًا في الدراسات العليا، بل تساهم كذلك في بناء جسر معرفي بين الإشكالية النظرية والمقاربة الميدانية، وتُظهر أن الدراسة مخططة بشكل تكاملي من مقدمتها حتى تحليل نتائجها.

تقييم تركيبي شامل للمقدمة

تُعَدُّ مقدمة هذه الدراسة من النماذج الجيدة التي تجمع بين التناول التحليلي والنظرة التطبيقية الواقعية، حيث تمكنت الباحثة من بناء سياق فكري متكامل يُمهّد للقارئ بصورة ذكية لفهم إشكالية البحث وأبعاده المفاهيمية. من أبرز نقاط القوة التي يمكن الوقوف عندها:

♦ 1. التوازن بين الإطار العام والطرح التخصصي

نجحت الباحثة في الجمع بين البُعد العام للبيئة التنظيمية والمؤسسية وبين الانتقال السلس نحو ثلاثية المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة (الثقافة التنظيمية، الأداء المؤسسي، أخلاقيات القيادة)، ولم يكن هناك انقطاع حاد في تسلسل الأفكار، بل كانت الانتقالات طبيعية ومدروسة، مما يعكس قدرة على إدارة النص أكاديميًا بشكل ناضج.

2. الرؤية المفاهيمية الواضحة والدقيقة

من الملاحظ أن المفاهيم الأساسية تمت معالجتها بدقة من خلال تعريفات إجرائية ومحددات واضحة، خصوصًا ما يتعلق بالأداء المؤسسي من حيث أبعاده (الفاعلية، الكفاءة، الاستجابة...)، وهو أمر يعكس وعيًا منهجيًا متقدمًا في ضبط المفاهيم بما يحقق الوضوح الإجرائي لاحقًا في

الأداة والمنهج.

تقييم تركيبي شامل للمقدمة

3. التكامل بين المرجع العربي والأجنبي

تشير الإحالات المرجعية إلى أن الباحثة جمعت بين مصادر عربية حديثة وأخرى أجنبية محكمة، وهو ما يمنح العمل مصداقية أكاديمية ويظهر اطلاعًا واسعًا على الأدبيات المعاصرة ذات العلاقة، كما أن توظيف الدراسات المرجعية لم يأت على سبيل الحشو، بل تم توظيفها لدعم المضمون المفاهيمي والربط بين المتغيرات.

في المقابل، هناك بعض جوانب القصور البنيوي التي يجب التوقف عندها بإمعان:

1. غياب إعلان واضح للفجوة البحثية ((Research Gap

رغم أن السياق العام يُوحى بوجود فجوة في الدراسات التي تربط بين المتغيرات الثلاثة، إلا أن الفجوة لم تُذكر صراحة. كان من الضروري أن تُشير الباحثة في نهاية المقدمة إلى أن "الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء بشكل ثنائي، ولم تُولِ اهتمامًا بالدور الوسيط لأخلاقيات القيادة في السياق الأردني الحكومي"، فهذه الجملة تُبرر موضوع الرسالة وتُجيب عن سؤال: لماذا هذه الدراسة بالذات؟

تقييم تركيبي شامل للمقدمة

2. ضعف التوطئة المنهجية

لم تُختتم المقدمة بإشارة إلى المنهج المستخدم أو طبيعة الأدوات أو المجتمع المستهدف. وهذا عنصر أساسي، ليس فقط لتمهيد الطريق للقارئ قبل الدخول إلى الفصل الأول، بل أيضاً لإعطاء الانطباع بأن الدراسة متكاملة منذ بدايتها، وأن تختتم المقدمة بجملة من نوع: "وستُعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة موزعة على عينة من موظفي سلطة منطقة العقبة...".

3. تكرارات دلالية تربك التركيز

تم استخدام نفس الأفكار تقريباً بصياغات مختلفة (خصوصاً فيما يتعلق بالتحويلات التنظيمية والتحديات الإدارية)، مما أدى إلى إضعاف التركيز، وكان من الأجدر أن تُضغط هذه الأفكار في فقرة واحدة موجزة، والتكرار غير المبرر قد يُفسّر أحياناً على أنه محاولة لملء الفراغ أو الإطالة دون فائدة تحليلية حقيقية.

4. غموض في موقع أخلاقيات القيادة كمُتغير

رغم وضوح النموذج المفاهيمي، إلا أن الباحثة لم تُبرر نظرياً اختيار "أخلاقيات القيادة" كمُتغير وسيط، ولم توضح لماذا لم يكن هذا المتغير تابعاً أو مستقلاً. في الأبحاث الثلاثية، من المهم أن تشرح الباحثة المسوغات النظرية والنماذج السابقة التي دعمت هذا التوظيف، وهو ما غاب للأسف.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

